

DIE PLANUNG DER LEBENSDAUER
EINES PRODUKTES

Dieter Martus

1973

Druck- und Verlagsanstalt

Werner Blasaditsch · 89 Augsburg · Theodor-Heuss-Platz 3 · Telefon (0821) 25

Printed in Germany

DIE PLANUNG DER LEBENSDAUER EINES PRODUKTES

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung der Doktorwürde
einer Hohen Staatswirtschaftlichen Fakultät
der Ludwig-Maximilians-Universität
zu München

vorgelegt von

Dieter Martus

1973



Referent: Prof. Dr. R. Nieschlag

Korreferent: Prof. Dr. K. Oettle

Tag der mündlichen Prüfung: 19. Februar 1973

VORWORT

Die zunehmenden Sättigungstendenzen auf zahlreichen Märkten westlicher Industrieländer stellen eine wachsende Herausforderung an die planenden Kräfte der Unternehmung dar. So gilt es immer wieder neue Wege zu finden, um drohende Stagnationen abzuwehren und einer Gefährdung des Strebens nach Sicherheit und Wachstum vorzubeugen. Aggressive und zugleich kreative Akzente treten dabei in den Vordergrund und finden einen sichtbaren Ausdruck in den gegenwärtig verstärkten Anstrengungen im Hinblick auf "künstliche Produktveralterungen" und "geplante Produktverjüngungen".

Diese Situation bildet den Bezugsrahmen der vorliegenden Arbeit, in der versucht wurde, den "instrumentalen" Charakter zyklischer Produktentwicklungen herauszuarbeiten, d. h. die Möglichkeiten und Grenzen aufzuzeigen, den vergleichbar organischen Lebensverlauf der Produkte in den Dienst der Unternehmenspolitik zu stellen.

Die Anregung zu diesem Versuch erhielt ich in Seminaren meines verehrten Lehrers, Herrn Professor Dr. Robert Nieschlag, dem ich an dieser Stelle für die Betreuung der Arbeit meinen ganz besonderen Dank aussprechen möchte. Darüber hinaus bin ich Herrn Dr. Hans Hörschgen zu Dank verpflichtet, der mit wertvollen Hinweisen zum Entstehen der Arbeit beigetragen hatte.

Dieter Martus

Inhaltsverzeichnis

	Seite
EINFÜHRUNG:	
DIE LEBENSDAUER ALS PLANUNGSFAKTOR	1
Erster Teil: DIE ERFASSUNG UND PROGNOSE DER LEBENSBEDINGUNGEN EINES PRODUK- TES ALS ENTSCHEIDUNGSVORBEREITUNG	5
1 Die Darstellung der Ausgangssituation	5
11 Die Dimensionen der Lebensdauer	5
111 Die materielle Lebensdauer	6
112 Die wirtschaftliche Lebensdauer	8
1121 Grundlegende Aspekte	8
1122 Die einmalige und wiederholte Markt- durchdringung	10
1123 Die Bezugsgrößen der Lebensdauer	13
12 Der zeitliche Ausbreitungsprozeß von Produkt- zyklen	18
121 Die Entwicklungsstadien der Marktdurchdrin- gung	18
1211 Der Lebenszyklus	18
1212 Der Modezyklus	26
122 Besonderheiten in der Entwicklungstendenz	29
123 Die Durchdringungsrate	33
2 Die Erfassung der eigengesetzlichen Dimensionen der Lebensdauer	36
21 Produktimmanente Kriterien der wirtschaftlichen Lebenserwartung	38
211 Der Grad der Verarbeitung	38
212 Der Grad der Lebensnotwendigkeit	39
213 Der Grad der Modeabhängigkeit	40

	Seite
22 Die marktlichen Indikatoren der Lebensdauer	42
221 Die physischen Umweltfaktoren	43
222 Die sozialpsychologischen Wirkungszentren des Lebensverlaufs	44
223 Die makroökonomische Entwicklung	46
224 Das Verhalten der Marktpartner	49
2241 Die Konsumenten	49
2242 Die Konkurrenten	53
2243 Die Lieferanten und Absatzmittler	55
225 Die öffentlich-rechtlichen Einflußfaktoren	57
226 Die strukturellen Einflußgrößen	60
2261 Die Zeitbezogenheit gesellschaftlicher Wertsysteme	60
2262 Der Wirtschaftsraum als Beziehungsgefüge	61
3 Die Prognose des Lebensverlaufs im Planungszeitraum	63
31 Der Planungshorizont	64
32 Der Korrelationsgrad einzel- und gesamtwirtschaftlicher Bestimmungsgrößen der Lebenserwartung	71
33 Die Problematik der Prognose langfristiger Veränderungen in der Angebots- und Nachfragestruktur	74
34 Das methodische Vorgehen	83
341 Konventionelle Ansätze	83
342 Die Sättigungsmodelle	88
35 Die voraussichtliche Wirkung unternehmensspezifischer Einflußgrößen auf die Lebenserwartung	97
351 Die Prognose der Wirkung zykluspolitischer Entscheidungen	98
352 Die termingerechte Kapazitätsdimensionierung als Prognoseproblem	101
4 Die Formulierung des Planungsziels	106

	Seite
Zweiter Teil: DIE STRATEGISCHEN ENTSCHEIDUNGS- MÖGLICHKEITEN BEI DER PLANUNG DER LEBENSDAUER	111
1 Der Planungsprozeß	111
11 Die Planung der Zyklusstrategie	111
12 Die Absatzkonzeption als Phasenplanung	114
2 Die zykluspolitischen Alternativentscheidungen	118
21 Die Strategie der Anpassung	118
211 Die Dimensionen unternehmenspoliti- scher Anpassung	118
212 Die unternehmensspezifischen Bestim- mungsgrößen der Anpassungsstrategie	120
2121 Der Aktionsradius der Unternehmung	120
21211 Strukturelle Begrenzungsfak- toren	120
21212 Die Anpassungseffekte der ma- teriellen Lebensdauer	122
2122 Der Aktionswille der Unternehmung	125
213 Die Erfolgsoptimierung im Datenrahmen	127
2131 Die Erhöhung des Marktsättigungs- grades	127
2132 Der Partizipationseffekt aktiver An- passungspolitik	129
21321 Die Indikatorfunktion des gene- rellen Lebensverlaufs	129
21322 Die Anpassung der Produktele- mente an den Zeitbedarf	134
2133 Die Marktperiode als Kriterium der materiellen Lebensdauer	140
22 Die Strategie der Zyklusverlängerung	144
221 Die Bestimmungsfaktoren der Produktrenais- sance	145
2211 Innovationsrisiko und Marktkapital als Entscheidungsalternativen	145
2212 Die Zeitgebundenheit der Kapazitätsdi- mensionierung	149

	Seite
222 Die lebensverlängernde Produktreaktivation	151
2221 Die Grenzen der Produktvariation	153
2222 Die Markterhaltungsdimension	155
22221 Die Steigerung der Verwendungshäufigkeit des bisherigen Abnehmerkreises	155
222211 Die Verbrauchsökonomie des Wegwerfartikels als Problemlösung	155
222212 Die qualitative Obsoleszenz	161
222213 Die bedarfsbildende Funktion des Modewandels	167
22222 Die Erschließung neuer Anwendungsmöglichkeiten für den bisherigen Abnehmerkreis	170
222221 Die materielle Funktionserweiterung	170
222222 Die psychologische Produktregeneration	173
2223 Die Markterschließungsdimension	175
22231 Die Erweiterung der Kundenstruktur	175
222311 Die Diversifikation der Abnehmerkreise	175
222312 Das Fluktuationsrisiko bei der Nachfrageschöpfung	179
22232 Die regionale Erweiterung des Marktfeldes	181
223 Der zeitliche Einsatz der Verlängerungsaktionen	183
23 Die Strategie der Zyklusverkürzung	187
231 Kriterien der vorzeitigen Eliminierung noch lebensfähiger Produkte	189

	Seite
2311 Die Monopolstellung bei Innovationen	189
2312 Der Aufmerksamkeitswert von Neu- entwicklungen	191
2313 Die zeitliche Begrenzung absatzwirt- schaftlicher Aktionen	192
232 Die Methoden geplanter wirtschaftlicher Vernichtung	193
2321 Die funktionelle Obsoleszenz	193
2322 Die psychologische Obsoleszenz	194
233 Begrenzungsfaktoren der künstlichen Ver- alterung	196
234 Sozialkritische Aspekte	200
2341 Die "Manipulation" der Verbraucher	201
2342 Das Problem der "sozialen Verschwen- dung"	206
3 Die Lebensdauer als Gestaltungsfaktor der Programm- strategie	210
31 Die Lebensimpulse im Sortimentsverbund	211
32 Der Verjüngungsprozeß in der Alterszusammen- setzung	213
321 Die Analyse der Lebensstruktur des Pro- gramms	213
322 Die Beurteilung der Eliminationsreife	216
323 Die wachstumsorientierte Aktualisierung des Programms	221
324 Das Timing bei der Strukturerneuerung	226
33 Die quantitative Verteilung von Produkten mit unterschiedlicher Lebensfähigkeit	232
SCHLUSSBETRACHTUNG	235
Anhang	239
Literatur	245

Abkürzungsverzeichnis

BFuP	=	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
GfK	=	Gesellschaft für Konsum-, Markt- und Absatzforschung, e.V., Nürnberg
HBR	=	Harvard Business Review
ZfB	=	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	=	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfhF	=	Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung

Einführung

DIE LEBENSDAUER ALS PLANUNGSFAKTOR

Die Geschichte des Wirtschaftens ist zugleich die Geschichte des Werdens und Vergehens einer unübersehbaren Fülle von Produkten. Noch nie war indessen der Rhythmus sich einander ablösender Erzeugnisse und das Aufkommen und Verschwinden immer neuer, bislang unbekannter Bedarfe von einer solchen Hektik geprägt wie in unserer Gegenwart. Die gewaltigen Fortschritte in Wissenschaft und Technik werden heute durch ein weltweites Kommunikations- und Organisationssystem fast nahtlos in ökonomische Werte umgesetzt und bedingen einen fortgesetzten Wandel in den Ausdrucksformen der Lebensgestaltung. Darüber hinaus führt die wachsende Prosperität der nationalen Volkswirtschaften, mit allen ihren Begleiterscheinungen in der beruflichen, sozialen und privaten Sphäre des Menschen, in steigendem Maße zu einer Lösung von habituellen Verhaltensschemata, zu einer größeren Freizügigkeit in der Entfaltung der Persönlichkeit und damit zur Ausbildung immer wieder neuer Daseinsformen.

Alle diese Impulse haben nun einen Schrumpfungsprozeß eingeleitet, der die einstmals oft über Generationen sich erstreckende Lebensdauer von Produkten auf einen mehr und mehr überschaubaren Zeitraum zu reduzieren beginnt. Damit aber rückt die Lebenserwartung der Erzeugnisse erstmals verstärkt in den Kreis des Planungsgeschehens der Unternehmung, wobei gleichzeitig der Produktpolitik neue Wege gewiesen werden. Es genügt heute keineswegs mehr, ein neues, erfolgversprechendes Erzeugnis auf den Markt zu bringen und eventuelle Entscheidungen über seine spätere Weiterentwicklung jeweils von der von Fall zu Fall eintretenden neuen Marktkonstellation abhängig zu machen. Das Bemühen, in einer angespannten Marktlage allen unternehmerischen Maßnahmen ein Höchstmaß an Rationalität zugrunde zu legen, erfordert vielmehr eine umfassende und systematische Rahmenplanung, welche die unternehmenspolitischen Aktivitäten für den gesamten zeitlichen Lebensverlauf des Produktes

bereits in seinem Entwicklungsstadium fixiert. Mit Hilfe der zunehmend verfeinerten Techniken der Marktforschung sollte mithin ein Planungshorizont abgesteckt werden, der sich bis zu jenem Augenblick erstreckt, an dem das voraussichtliche wirtschaftliche Lebensende des betreffenden Produktes zu erwarten ist. Innerhalb dieses zeitlichen Rahmens sollte die Unternehmung sodann eine ausgereifte Konzeption, gewissermaßen aus einem Guß entwerfen, in der unter Berücksichtigung der Zielsetzung einerseits und möglicher Marktentwicklungen andererseits das insgesamt zu realisierende "Aktivitätsniveau"¹⁾ im voraus festgelegt ist. Damit wird allen denkbaren Geschehensabläufen in einem System von Entscheidungen Rechnung getragen, welches dazu beitragen soll, die Lebensdauer der Erzeugnisse vom Zufallscharakter zu befreien und sie statt dessen in einen systematischen, auf Sicherheit und Wachstum angelegten Planungsprozeß einzubeziehen.

Zweifellos strahlt nun dieser Prozeß auf das gesamte unternehmenspolitische Geschehen in allen seinen Funktionsbereichen aus. So sichert ein Beschaffungsplan die im Zeitablauf der prognostizierten Umsatzentwicklung adäquate Menge an Rohstoffen und Halbfabrikaten; ein Produktions- und Investitionsplan gewährleistet die Bereitstellung der zum jeweiligen Absatzzeitpunkt voraussichtlich notwendigen Produktionsmengen und ein Finanzplan erschließt die finanziellen Quellen für die unternehmerischen Aktionsvorhaben während der Dauer der Lebenserwartung des betreffenden Produktes.

Im Zeitalter des modernen Marketing, welches das gesamte betriebliche Geschehen an den Verhältnissen des Absatzmarktes orientiert, gründen indessen alle diese Pläne in erster Linie auf den Daten des Absatzplanes²⁾, in welchem

-
- 1) Dichtl, E., Die Beurteilung der Erfolgsträchtigkeit eines Produktes als Grundlage der Gestaltung des Produktionsprogramms, Berlin 1970, S. 43 (Zitierweise: Die Beurteilung). Der Terminus soll neben den quantitativen auch die qualitativen Anstrengungen im Absatzbereich umfassen.
 - 2) Siehe dazu auch Gutenberg, E., Die Absatzplanung als Mittel der Unternehmenspolitik, in: Absatzplanung in der Praxis, Wiesbaden 1962, S. 285 - 320, insbes. S. 288 (Zitierweise: Die Absatzplanung); ferner Krähe, F., Markttransparenz und Betriebserfolg, in: Wirtschaft und Wettbewerb 1959, Heft 3, S. 179.

die prognostizierte wirtschaftliche Lebenserwartung der Erzeugnisse ihren ersten zahlenmäßigen Ausdruck findet. Er allein bildet Grundlage und Voraussetzung für das weitere Planungsgeschehen auf allen Ebenen der Betriebsführung, weshalb im folgenden auch das Schwergewicht der Ausführungen auf den absatzpolitischen Aspekt der Problematik gelegt werden soll.

Als Bezugsobjekt wurde dabei für die vorliegende Arbeit der Bereich der Konsumgüterindustrie gewählt, wobei nicht selten analoge Problemlösungen im Investitionsgüter- und im Dienstleistungssektor sichtbar wurden. Die eigentliche Schwierigkeit der Abgrenzung erwies sich indessen im Versuch, über die individuellen Besonderheiten der einzelnen Produktarten hinaus zu einer generellen Darstellung der für das unternehmerische Handeln bedeutsamen Fragen bei der Planung der Lebensdauer zu gelangen.

Um nun die Entscheidungsmöglichkeiten aufzuzeigen, die der Unternehmensleitung zur Gestaltung des Lebensverlaufs ihrer Erzeugnisse zur Verfügung stehen, ist es indessen zunächst notwendig, die Grenzen jenes freien Spielraums abzustecken, der sinnvolle und wirksame Planungen überhaupt erst möglich macht. Denn die Lebensdauer der Produkte wird in hohem Maße von Faktoren bestimmt, die außerhalb des Zugriffs der Unternehmung liegen. Erst die Kenntnis dieser Größen und ihrer Entwicklungstendenz im Zeitablauf, ermöglicht im Anschluß daran die Beantwortung der Frage, inwieweit die Unternehmensleitung überhaupt aktiv in das Geschehen eingreifen kann, um je nach ihrer Zielsetzung eine Politik optimaler Anpassung an exogene, die Lebensdauer bestimmende Marktgrößen zu verfolgen, oder aber auf eine Politik aktiver Beeinflussung der Lebenserwartung hinzuwirken, die letztlich eine Verlängerung oder Verkürzung der "naturgegebenen" Lebensdauer zur Folge hat.

In der vorliegenden Arbeit wurde nun versucht, die Problematik in den Gesamtzusammenhang des Entscheidungsprozesses innerhalb der Unternehmung zu stellen, um auf diese Weise zu einer in sich geschlossenen und den Problemlösungsvorgängen der Praxis adäquaten Darstellung zu gelangen. Ausgehend von

einer Situationsanalyse wird dabei in einem ersten Teil gewissermaßen als Entscheidungsvorbereitung der Bedingungsrahmen der Produkt-Lebensdauer abgesteckt, dessen Voraussehbarkeit analysiert und aus den gewonnenen Erkenntnissen eine konkrete zykluspolitische¹⁾ Zielsetzung abgeleitet. Darauf aufbauend wird sodann in einem zweiten Teil der Versuch unternommen, den in der Literatur bislang vorwiegend beschrittenen Weg der deskriptiven Analyse zyklischer Lebensentwicklungen zu verlassen und den mehr und mehr überschaubaren Zyklusverlauf der Produkte gewissermaßen als "Instrument" zu begreifen, mit dessen Hilfe der Absatzpolitik der Unternehmung neue Gestaltungsmöglichkeiten eröffnet werden. Die Lebensdauer wird damit über ihre enge Bestimmung als Einflußfaktor unternehmerischer Entscheidung hinaus zu einem Gestaltungsfaktor produktpolitischer Aktivität.

1) Der Begriff "Zykluspolitik" wird im Verlauf der folgenden Ausführungen näher erläutert; siehe dazu insbes. S. 36.

Erster Teil

DIE ERFASSUNG UND PROGNOSE DER LEBENSBEDINGUNGEN EINES PRODUKTES ALS ENTSCHEIDUNGSVORBEREITUNG

1 Die Darstellung der Ausgangssituation

Um eine konkrete Zielsetzung im Hinblick auf die Produkt-Lebensdauer formulieren zu können, bedarf es zunächst einer Analyse der Ausgangssituation, d. h. es muß das begriffliche und sachliche Gerüst erstellt werden, um die Dimensionen des Problems erkennbar zu machen. Die folgende Bestandsaufnahme dient deshalb der Beantwortung vorwiegend zweier Fragen:

- wie ist die Lebensdauer zu definieren und
- welchen empirischen Gesetzmäßigkeiten unterliegt die Lebensentwicklung der Produkte?

11 Die Dimensionen der Lebensdauer

Grundsätzlich läßt sich die Lebensdauer unter einem materiellen¹⁾ und einem wirtschaftlichen Aspekt definieren. Wie noch zu zeigen sein wird, sind beide Aspekte eng miteinander verwoben und ihre Interdependenzen erweisen sich nicht selten als erschwerendes Moment bei der Planung der Lebenserwartung eines Produktes. Dennoch sollen sie im folgenden kurz einzeln dargestellt werden. Denn das Bemühen, die Produkte ihrem Charakter gemäß bestimmten Merkmalsgruppen zuzuordnen, verfolgt nicht allein den theoretischen Zweck, die Probleme der Absatzwirtschaft zu systematisieren, um sie damit zur Analyse besser in den Griff zu bekommen;²⁾ diesem Streben liegt darüber hinaus

1) Der Begriff der "materiellen Lebensdauer" wird im folgenden im Sinne stofflich-technischer Haltbarkeit verwendet.

2) Vgl. Kapferer, C., Disch, W., Absatzwirtschaftliche Produktpolitik, Köln und Opladen 1967, S. 24.

auch die praktische Erkenntnis zugrunde, daß ein und dieselben Produkte unter verschiedenen Aspekten zu ihrer Durchsetzung am Markt auch unterschiedliche Instrumente der Absatzpolitik erfordern. Insofern kann erst eine systematische Abgrenzung beider Aspekte der Lebenserwartung erste Anhaltspunkte für eine sachlich und zeitlich optimale unternehmerische Entscheidung vermitteln.

111 Die materielle Lebensdauer

Der Begriff der Lebensdauer eines Produktes assoziiert sich im allgemeinen zunächst mit der materiellen Lebenserwartung, d. h. mit dem Zeitraum seiner stofflich-technischen Verwendbarkeit. Dies rührt wohl in erster Linie daher, daß die Haltbarkeit der Erzeugnisse stets im Mittelpunkt des Interesses der Konsumenten und des Argwohns der Verbraucherverbände steht, die nicht selten den Vorwurf geplanter materieller Veralterung erheben und für die mangelhafte Qualität gewisser Erzeugnisse ausschließlich das Gewinnstreben der Unternehmer verantwortlich machen. Die "Definition" langlebiger Wirtschaftsgüter als Erzeugnisse, die eben noch die letzte Rate überdauern, ist kennzeichnend für diese Situation.¹⁾

Generell läßt sich nun sagen, daß jedes Erzeugnis von Natur aus eine beschränkte materielle Lebensdauer besitzt, deren Zeitspanne durch drei Faktoren auf drei verschiedenen Ebenen determiniert wird:

- 1) durch die Produktart selbst, wie sie sich beispielsweise in der durchschnittlich längeren materiellen Nutzbarkeit von Investitionsgütern im Vergleich zu den Verbrauchsgütern äußert,

1) Vgl. Packard, V., Die große Verschwendung, Düsseldorf 1961, S. 71.

- 2) durch die materielle Anfälligkeit, die sich als nutzungsabhängiger Verschleiß, aber auch als nutzungsunabhängige materielle Wertminderung äußern kann, und
- 3) durch die materiellen Gestaltungsmöglichkeiten der Unternehmung im Hinblick auf die Dauerhaftigkeit und Haltbarkeit eines Produktes.

Diese Differenzierung ist nun von besonderer Bedeutung für die Klassifikation der Erzeugnisse innerhalb ihrer materiellen Lebenserwartung; denn sie zeigt, daß die üblicherweise unter dem rein zeitlichen Aspekt der Lebensdauer vorgenommene generelle Zweiteilung in materiell kurzlebige und langlebige Produkte die tatsächlichen Verhältnisse nur ungenügend kennzeichnet. So läßt sich einerseits der Zeitraum der Kurz- und Langlebigkeit keineswegs absolut fixieren, da er je nach der diskutierten Produktart unterschiedliche Dimensionen annehmen kann. Andererseits verleiht die moderne Produktpolitik dieser Frage fast täglich neue Aspekte. Während sich auf der einen Seite die Haltbarkeit gewisser Erzeugnisse durch Neuerungen in der Verpackungstechnik, chemische Zusätze usw. ständig um ein Vielfaches erhöht, werden andererseits immer mehr, ihrem ursprünglichen Charakter nach längerlebige Produkte als Wegwerfartikel zum einmaligen Gebrauch auf den Markt gebracht.

Im konkreten Fall resultiert mithin die Lebenserwartung immer erst aus dem Zusammenwirken aller drei genannten Bestimmungsgrößen, wobei allerdings dem materiellen Gestaltungsspielraum der Unternehmung durch die Produktart und deren materielle Anfälligkeit gewisse nicht überschreitbare Grenzen gesetzt sind. Inwieweit diese Grenzen selbst wiederum durch den wissenschaftlich-technischen Fortschritt Veränderungen unterliegen, beispielsweise durch Verwendung neuer Substanzen bzw. Materialien von größerer Beständigkeit, stellt primär ein längerfristiges Problem der Naturwissenschaften dar. Naturgemäß wird das Schwergewicht einer betriebswirtschaftlichen Untersuchung demnach nicht auf der technisch-materiellen Lebensdauer, sondern auf der Planung der wirtschaftlichen Lebenserwartung liegen. Die Probleme der Gestaltung der materiellen Lebensdauer werden jedoch im folgenden immer wieder dann aufgeworfen, wenn sie die wirtschaftliche Lebenserwartung in einer Art Wechselwirkung beeinflussen und somit eine betriebswirtschaftliche Gewichtung erfahren.

112 Die wirtschaftliche Lebensdauer

1121 Grundlegende Aspekte

Ganz allgemein wird unter der wirtschaftlichen Lebensdauer die Zeitspanne vom erstmaligen Erscheinen eines neuen Produktes am Markt bis zu dessen endgültigem Untergang verstanden, d. h. bis zu jenem Zeitpunkt, an dem es nicht mehr am Markt gehandelt wird. Da nun jedes Erzeugnis einerseits eine Periode besitzt, innerhalb deren es von der Unternehmung angeboten wird und andererseits eine Periode, während der es vom Verbraucher nachgefragt wird - beide Perioden aber nicht unbedingt deckungsgleich sind - erstreckt sich die eigentliche, für das planende Unternehmen relevante wirtschaftliche Lebensdauer eines Produktes ausschließlich über dessen "Marktperiode", d. h. über den zeitlichen Bereich hinweg, während dem sich Angebots- und Nachfrageperiode überlagern.¹⁾ Vom Begriff der "Marktperiode" ist deshalb jener der "Gebrauchsperiode"²⁾ zu unterscheiden, der gewissermaßen die Verlängerung der Marktperiode um jene Verkaufstätigkeit umschließt, die mit dem Produkt noch im Bereich des Altwarenhandels oder des Privatverkaufs erzielt werden kann.

Eine wirtschaftliche Lebensdauer hat nun jedes einzelne Produkt und jede Produktart, wobei sich der Zeitraum auf wenige Wochen, Monate, auf Jahre, Jahrzehnte oder gar Jahrhunderte erstrecken kann. Während beispielsweise der Markt für Motorroller schon nach wenigen Jahren zusammenbrach,³⁾ behauptete sich die Dampflokomotive über 100 Jahre, bis die Erfindung neuer rationaler Antriebsmethoden und wohl auch der zunehmende Konkurrenzdruck des Automobils ihren wirtschaftlichen Niedergang einleiteten.

-
- 1) Vgl. Ellinger, Th., Die Marktperiode in ihrer Bedeutung für die Produktions- und Absatzplanung der Unternehmung, in: ZfhF, Köln und Opladen 1961, S. 580 - 597, insbes. S. 582.
 - 2) Der Begriff der "Gebrauchsperiode" wird zuweilen auch als Nutzungsdauer in materiellem Sinne verstanden.
 - 3) Vgl. Freudenmann, H., Planung neuer Produkte, Stuttgart 1965, S. 13.

Der Verwendbarkeit eines Produktes kann mithin nicht nur aus stofflich-technischen, sondern auch aus wirtschaftlichen Gründen ein Ende gesetzt werden. Besonders augenfällig tritt diese Erscheinung bei Investitionsgütern, aber auch bei Modeartikeln zutage, deren wirtschaftlicher Eignungswert oft aufgezehrt ist, noch bevor sie funktionsunfähig werden. Es handelt sich dabei also um einen nutzungsunabhängigen, rein zeitbedingten Wertverzehr, wobei die wirtschaftliche Lebensdauer in der Regel mit der Nutzungsdauer zusammenfällt.¹⁾

Zweifellos bestehen nun zwischen materieller und wirtschaftlicher Lebensdauer enge Wechselbeziehungen. Ein materiell unbeschränkt haltbares Gut würde, wenn es nicht einem psychologischen Veralterungsprozeß unterworfen wird, vom Konsumenten nur einmal gekauft werden. Wären alle Verbraucher mit diesem Gut versorgt, müßte der Hersteller theoretisch seine Produktion einstellen. Bei einem Produkt wiederum, das täglich ersetzt werden muß, würde auch im Stadium voller Marktversorgung der Absatz konstant bleiben. Tatsächlich bewegen sich die realen Verhältnisse jedoch überwiegend in dem breiten Variationsbereich innerhalb beider Extreme.²⁾

Analog zur materiellen Lebensdauer läßt sich nun auch hier zeigen, daß die wirtschaftliche Lebenserwartung generell von drei Faktoren determiniert wird:³⁾

- 1) von der Produktart, die beispielsweise bei einem Modeartikel eine weit- aus geringere Lebensdauer gewährleistet als bei einem Produkt des lebensnotwendigen Bedarfs,
- 2) von der Eigendynamik des Marktgeschehens, d. h. von jenen Umweltfaktoren, die dem direkten Zugriff der Unternehmung entzogen sind, und schließlich
- 3) von den absatzwirtschaftlichen Aktivitäten der Unternehmung im Hinblick auf die Gestaltung der Lebensdauer ihrer Produkte.

1) Vgl. Ellinger, Th., a.a.O., S. 582.

2) Vgl. Schröder, D., Zum Problem der langfristigen Entwicklung der Nachfrage nach neuen Gütern, Diss. Kiel 1958, S. 8.

3) Siehe dazu im einzelnen auch S. 38 ff., 42 ff., 111 ff.

Die üblicherweise vorgenommene Klassifizierung nach kurz- oder langlebigen Produkten kann mithin auch unter dem Aspekt der wirtschaftlichen Lebensdauer immer nur unvollkommen sein. Dies um so mehr, als der Grad der Einflußnahme des Marktes und der Unternehmung auf die Lebenserwartung immer erst ex ante genau bestimmbar ist, während beispielsweise die Dauer der materiellen Haltbarkeit durch Labortests in der Regel exakt fixiert werden kann.

Als einzig sinnvolles Kriterium der Klassifizierung im Hinblick auf die wirtschaftliche Lebenserwartung scheint sich indessen die Periodizität der Marktdurchdringung anzubieten, wobei unabhängig von der zeitlichen Dauer allein die weitgehend von der Produktart bestimmte Einmaligkeit bzw. Wiederholbarkeit des Lebensverlaufs zugrunde gelegt wird.

1122 Die einmalige und wiederholte Marktdurchdringung

Da der jeweilige Stand der Technik in der Regel immer nur einer einzigen Epoche angehört, besitzen diejenigen Produkte, bei deren Beurteilung vorwiegend objektiv meßbare Eigenschaften eine Rolle spielen, meist gleichfalls nur eine einmalige Marktperiode.¹⁾ Die wirtschaftliche Lebensdauer wird in diesem Fall auf den Produktkern bezogen, d. h. die Bezugsgröße bildet ein rationaler, aus dem Produktkern abgeleiteter Produktnutzen. In diesem Sinne lebt ein Produkt so lange, wie es seinen rationalen Konsumzweck erfüllt. Ändert sich der dem Erzeugnis zugrunde liegende physikalische, chemische oder technische Erkenntniswert, so beginnt ein Veralterungsprozeß, an dessen Ende die Ablösung des betreffenden Produktes durch eine weiterentwickelte Neuheit steht.

1) Vgl. Ellinger, Th., a.a.O., S. 583.

Unter dem Aspekt der rationalen Zweckgebundenheit unterliegt mithin jedes Erzeugnis nur einem einmaligen Prozeß der Marktdurchdringung. Wie noch zu zeigen sein wird, weist das Produkt dabei im allgemeinen einen zyklischen Verlauf seiner Lebenskurve auf, der in Literatur und Praxis als Lebenszyklus charakterisiert wird.¹⁾ In diesem Sinne erstreckt sich die wirtschaftliche Lebensdauer der Produkte jeweils vom Beginn ihres Lebenszyklus bis hin zu dessen Degeneration.

Der Kauf von Konsumgütern unterliegt indessen nicht allein rationalen Zweckmäßigkeitserwägungen, sondern ist darüber hinaus weitgehend von irrationalen Motiven geprägt. Eine Ausdrucksform solcher Irrationalismen findet sich im fortwährenden Modewandel. Umgestaltungen dieser Art erfassen dabei im allgemeinen nicht den Produktkern selbst, sondern ausschließlich dessen Attribute wie Farbe, Form und Aufmachung, die im Zeitablauf immer wieder ein neues Aussehen erhalten. Diese modischen Erscheinungen sind nun ihrerseits wieder durch einen zyklischen Lebensverlauf charakterisiert,²⁾ dessen Anfang und Ende gleichfalls das Intervall ihrer Lebenserwartung kennzeichnet. Dabei gilt es zu unterscheiden zwischen einer periodischen Marktdurchdringung einerseits, wie sie bei typisch modischen Produkten erfolgt, die einem regelmäßigen saisonalen Kollektionswechsel unterworfen sind (z. B. die Konfektionsindustrie) und zwischen einer aperiodisch wiederkehrenden Marktdurchdringung andererseits, wie sie sich bei modebeeinflussten Erzeugnissen findet, denen in mehr oder weniger unregelmäßigen Zeitabschnitten ein neues modisches Aussehen verliehen wird (Möbel-, Glas-, Porzellanindustrie usw.).³⁾ Allerdings zeichnen sich auch gewisse Produkte bereits ihrer Natur nach durch einen ausschließlich modischen Charakter aus, so daß sie bei einem Wechsel

1) Siehe dazu die Ausführungen auf S.18ff.

2) Siehe dazu die Ausführungen auf S.26ff.

3) Vgl. Majer, W., Programmbereinigung als unternehmenspolitisches Problem, Wiesbaden 1969, S. 69 (Zitierweise: Programmbereinigung).

der Mode zugleich auch ihre Existenzgrundlage verlieren und somit nur eine einmalige Marktdurchdringung erfahren (z. B. Hula-Hoop-Reifen).

Generell kann jedoch die Lebensdauer ein und desselben Erzeugnisses meist unter zwei verschiedenen wirtschaftszyklischen Aspekten betrachtet werden; einmal bezogen auf den rationalen Produktkern und damit auf den Lebenszyklus, zum anderen aber bezogen auf die irrationale Ebene modischer Produkteigenschaften, deren Marktgeltung den Gesetzen des Modezyklus unterliegt. Beide stehen nun in enger Wechselbeziehung zueinander, wobei der einmalige und relativ langfristige Lebenszyklus von den ihrer Natur nach kurzfristigen und im allgemeinen periodisch wiederkehrenden Modebewegungen überlagert und beeinflußt wird. So verzeichnet der Lebenszyklus der Produktart "Automobil" nach wie vor Zuwachsraten,¹⁾ während die einzelnen Typen und Modelle dem fortgesetzten Werden und Vergehen des Modewandels unterliegen.

Schließlich kann ein regelmäßiger Rhythmus in der Marktdurchdringung auch durch jahreszeitlich oder kalenderzeitlich wiederkehrende Feste und Gewohnheiten bedingt sein. Ähnlich den meisten Naturprodukten, die, abgesehen von eventuellen Konservierungsmöglichkeiten, immer wieder zu einer bestimmten Jahreszeit anfallen, werden dabei gewisse Produkte für die Dauer einer relativ kurzen Marktperiode regelmäßig wieder zu neuem Leben erweckt.²⁾ Im Gegensatz zum Moderhythmus verändern sie jedoch im Verlauf dieser Prozesse ihr Äußeres nicht oder nur geringfügig.

1) Mit 3,56 Millionen Fahrzeugen erzielte die deutsche Automobilindustrie 1969 eine Steigerungsrate von 16 % gegenüber 1968 und erreichte damit einen neuen Produktionsrekord; vgl. o. V., Auto-Rekord, in: Die Zeit, Nr. 2, 9. 1. 1970, S. 27.

2) Vgl. Ellinger, Th., a.a.O., S. 583.

1123 Die Bezugsgrößen der Lebensdauer

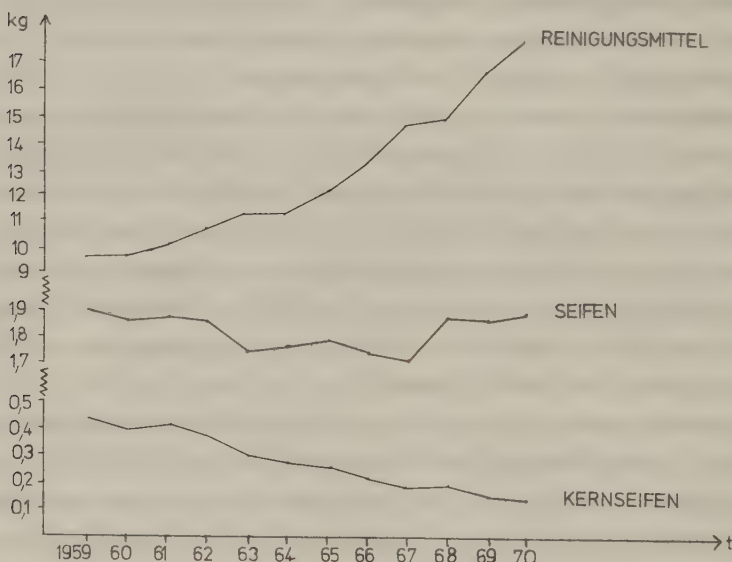
Über den zeitlichen Aspekt hinaus gilt es schließlich, den Begriff der Lebensdauer auch im Hinblick auf die Branchenzugehörigkeit, auf den geographischen Bezug und auf den Produktbegriff einzugrenzen. Denn erst die Definition dieser Bezugsbasis vermag eine praktikable Entscheidungsgrundlage für die Planung der Lebensdauer eines Produktes zu schaffen.

(1) So ist zunächst eine eindeutige Abgrenzung der dem jeweiligen Erzeugnis zugrunde liegenden Branche geboten. Soll man beispielsweise von der Lebensentwicklung eines Energiemarktes ausgehen, der das gesamte Angebot an Naturgas, Kohle, Mineralöl, Elektrizität und Atomenergie in sich vereint oder soll man statt dessen jeweils einen Gas-, Kohle-, Mineralölmarkt usw. zugrunde legen? Zu welchen Fehlschlüssen mangelnde Klarheit über den Branchenbezug eines Lebenszyklus führen kann, zeigt die Entwicklung des amerikanischen Textilmarktes. Die Rayonproduktion der USA, die nach dem ersten Weltkrieg noch stark expandierte, mußte ihre Produktion nach dem zweiten Weltkrieg nach und nach einstellen. Fügt man nun aber der Rayonproduktion noch die der Zellwolle und der vollsynthetischen Fasern hinzu, so hält die Umsatzexpansion darüber hinaus noch weitere Jahre an. Würde man überdies noch die Entwicklung der Naturfaser mit in die Betrachtung einbeziehen, so wäre die Wachstumsrate der einzelnen Industrien mehr und mehr verschleiert und die Lebenskurve geriete in die Nähe der volkswirtschaftlichen Entwicklungsrate, die sich letzten Endes aus expandierenden und kontrahierenden Industrien zusammensetzt. Soll mithin der spezifische Entwicklungsgang eines bestimmten Erzeugnisses verfolgt werden, so müssen Produkte und Branchen sorgfältig voneinander getrennt werden.¹⁾

1) Vgl. Heuss, E., Allgemeine Markttheorie, Tübingen, Zürich 1965, S. 22, 23. Als Kriterium für die Zusammengehörigkeit der Märkte nennt Heuss in diesem Zusammenhang die Preisinterdependenz, d. h. Unternehmungen sind dann als zu einem Markt gehörig zu betrachten, wenn sich auf ihm Preisänderungen direkt von einer Unternehmung auf die andere übertragen.

Erst eine solche exakte Differenzierung schafft die Ausgangsbasis für eine erfolgreiche Strategie der Lebensbeeinflussung. Denn wie noch zu zeigen sein wird, müßte das Aktivitätsniveau der Unternehmung von unterschiedlicher Qualität und Quantität sein, je nachdem, ob beispielsweise das derzeitige Nachfragewachstum aller Reinigungsmittel, die Sättigungsentwicklung aller Seifen oder aber die Nachfragedegeneration der Kernseife zugrunde gelegt wird. (Tab. 1 im Anhang, sowie Abb. 1.)

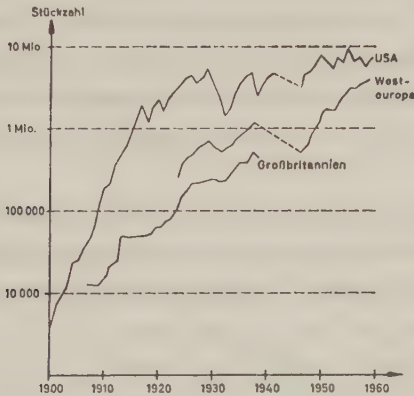
Abb. 1: Tendenzen der Lebenserwartung im Sektor Reinigungsmittel bei unterschiedlicher Bezugsbasis¹⁾



- 1) Obwohl die vorliegende Erhebung nur einen relativ kurzen Lebenszeitraum erfaßt, ist sie für die Entwicklungstendenz dennoch typisch, da während dieser Zeit keine marktbezogenen Entwicklungssprünge erfolgten. Diese Tatsache ist insbesondere auch deshalb von Bedeutung, weil die Beobachtung längerfristiger Entwicklungen oft dadurch erschwert wird, daß die Produktgruppendefinition der amtlichen Statistik sich innerhalb kurzer Zeit nicht selten mehrfach verändert.

(2) Mit dieser produkt- und branchenmäßigen Abgrenzung sollte indessen immer auch eine räumliche Differenzierung einhergehen, wobei für jede Branche der jeweils zugehörige Absatzmarkt zu definieren ist. Denn ein- und dieselbe Industrie hat je nach dem Wirtschaftsraum, in dem sie ihre Erzeugnisse offeriert, sehr verschiedene Entwicklungstendenzen und damit unterschiedliche Lebenschancen aufzuweisen. Im Vergleich zur amerikanischen Entwicklung der Automobilindustrie zeigt sich beispielsweise in Westeuropa eine Phasenverschiebung insofern, als in den USA bereits eine weitergehende Bedarfssättigung zu verzeichnen ist, was u. U. eine kürzere Lebenserwartung des Automobils zur Folge haben wird als vergleichsweise im europäischen Raum (Abb. 2).¹⁾

Abb. 2: Die Automobilproduktion in den USA und Europa



Quelle: Heuss, E., a.a.O., S. 20.

1) Vgl. Heuss, E., a.a.O., S. 20, 21.

(3) Hinsichtlich der dritten Bezugsgröße, dem Produktbegriff, lassen sich schließlich drei Aspekte wirtschaftlicher Lebensdauer ableiten, denen jeweils eine andere Produktdefinition zugrunde liegt:

- 1) eine generelle Lebensdauer
- 2) eine spezielle Lebensdauer
- 3) eine betriebsindividuelle Lebensdauer.

So läßt sich einmal ein Nachfrageverlauf nach einer generellen, vom einzelnen konkreten Produkt abstrahierten Produktart konstruieren. Als Beispiel sei die allgemeine Nachfrage nach Fernsehgeräten aller Marken und Varianten genannt. Eine zweite Nachfragekurve würde sich unter Zugrundelegung einer speziellen technischen oder modischen Variante aller Marken ergeben. Im genannten Beispiel entweder aller Farbfernseh- oder Schwarz-Weiß-Geräte, aller 59 cm oder 65 cm Bildröhren, aller Tisch- oder Standgeräte usw. Wird schließlich noch die jeweilige Marke mit in die Betrachtung einbezogen, so ergibt sich ein betriebsindividueller Lebensverlauf, der sich zwischen der Einführung einer bestimmten Variante der eigenen Marke und deren Eliminierung aus dem Angebotsprogramm der einzelnen Unternehmung bewegt.¹⁾

Um nun die wechselseitigen Beziehungen zwischen dem generellen, dem speziellen und dem betriebsindividuellen Aspekt der Lebenserwartung darstellen zu können, gilt es eine einheitliche Maßgröße auszuwählen. Aus der Vielzahl von Alternativen seien dabei folgende beispielhaft genannt: Bruttogewinn, Marktanteil,²⁾ Produktionsvolumen,³⁾ tatsächlich verkaufte bzw. potentiell

1) Siehe dazu auch Dichtl, E., Die Beurteilung, a.a.O., S. 56.

2) Vgl. dazu auch Welte, E., Fort mit kranken Produkten, in: Absatzwirtschaft, Nr. 22, 1971, S. 14 - 23.

3) Vgl. Heuss, E., a.a.O., S. 15. Diese Methode ist allerdings insofern nicht gesichert, als einerseits unabsetzbare Lagerbestände und andererseits ungenutzte Betriebs- und Marktkapazitäten ein falsches Bild vom tatsächlichen bzw. möglichen Lebensverlauf eines Produktes vermitteln können.

absetzbare Produktmengen,¹⁾ marginale Umsätze,²⁾ Deckungsbeiträge usw.

Unter Zugrundelegung einer gleichen Maßeinheit stehen nun alle drei Aspekte in enger Wechselbeziehung zueinander, wobei im allgemeinen der generelle den längsten und der betriebsindividuelle den kürzesten Zeitraum umfaßt. Dies gilt indessen nur dann, wenn mehrere Unternehmen mit dem gleichen Produkt am Markt erscheinen. Im Monopolfall, verbunden mit dem Angebot nur eines einzelnen Produktes, fallen alle drei Zyklen zu einer einzigen Lebenskurve zusammen.

Die Nachfrage nach der generellen Produktart wird sich nun im Zeitablauf sukzessive auf ständig verbesserte spezielle und betriebsindividuelle Erzeugnisse richten, so daß der generelle Lebenszyklus gewissermaßen als Umhüllungskurve der zwei übrigen, kürzeren Zyklen gedeutet werden kann.³⁾ Innerhalb dieser Umhüllungskurve liegen nunmehr die Ansatzpunkte der Unternehmung zur Gestaltung der Lebensdauer ihrer Erzeugnisse. Über die direkte Beeinflussung ihres eigenen betriebsindividuellen Lebenszyklus hinaus ergeben sich dann in einem wachsenden Gesamtmarkt zugleich indirekte Auswirkungen auf Verlauf und Dauer der übrigen Zyklen.

Für die langfristige Lebensplanung der Produkte dürfte es mithin zweckmäßig sein, diese, der Bedarfsgröße insgesamt, den Bedarfswandlungen und dem technischen Fortschritt Rechnung tragende Umhüllungskurve annähernd in ihrer

-
- 1) Die bewerteten Produktmengen wären dann noch um den langfristigen Preistrend zu korrigieren; vgl. Dichtl, E., Die Beurteilung, a.a.O., S. 57.
 - 2) Vgl. Cook, V. J., Schutte, Th. F., Brand Policy Determination, Boston 1967, S. 51. Durch die 1. Ableitung der langfristigen Umsatzentwicklung würden die einzelnen Entwicklungsstadien des Lebenszyklus schärfer hervortreten und entscheidende Veränderungen in der "market acceptance" würden deutlicher signalisiert; vgl. Dichtl, E., Die Beurteilung, a.a.O., S. 58.
 - 3) Vgl. Dichtl, E., Die Beurteilung, a.a.O., S. 56.
Siehe auch Fuchs, K. D., Produktionsprogramm und Unternehmenswachstum, in: Der Markt 1968/4, Heft 28, S. 80.

künftigen Entwicklungstendenz zu prognostizieren, da sie - abgesehen von eventuellen Verschiebungen innerhalb der einzelnen Marktanteile - die absolute Grenze der eigenen Aktionsmöglichkeiten bildet.

12 Der zeitliche Ausbreitungsprozeß von Produktzyklen

Dem Werden und Vergehen organischen Lebens vergleichbar weisen nahezu alle Produktarten im Zeitablauf ganz bestimmte Gesetzmäßigkeiten auf, nach denen sich ihre wirtschaftliche Entwicklung am Markt vollzieht. Von der Konkretisierung einer Produktidee über die Marktdurchdringung bis hin zum endgültigen Untergang durchläuft jedes Erzeugnis mehrere Phasen, deren Gesamtheit als Produktzyklus bezeichnet wird. Dieser Zyklus beschreibt nun längerfristig einen Verlauf, der in seiner idealtypischen Form dem Ertragsgesetz in der Nationalökonomie vergleichbar ist,¹⁾ und dessen zeitliche Ausbreitung dabei insgesamt die wirtschaftliche Lebensdauer des betreffenden Produktes markiert.

121 Die Entwicklungsstadien der Marktdurchdringung

1211 Der Lebenszyklus

Obwohl die überwiegende Zahl der Unternehmen die Umsatzstatistik ihrer Erzeugnisse als Betriebsgeheimnis hütet, liegt dennoch genügend empirisches Material vor, um nachzuweisen, daß nahezu alle Produktarten einer gemeinsamen analytischen Form des Lebenszyklus gehorchen und sich jeweils nur die

1) Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Einführung in die Lehre von der Absatzwirtschaft, Berlin 1968, S. 211 (Zitierweise: Einführung). Eine umfangreiche Zusammenstellung der wichtigsten deutsch- und englischsprachigen Veröffentlichungen zum Problem des Lebenszyklus findet sich bei Dichtl, E., Die Beurteilung, a.a.O., S. 53.

einzelnen Phasen dieses Zyklus in Verlauf und Dauer bei verschiedenen Erzeugnissen unterscheiden können. So ist zweifellos Zykluslänge, Phasendauer und Kurvenverlauf bei Konsumgütern anderen Gesetzmäßigkeiten unterworfen als bei Investitionsgütern oder Dienstleistungen. Aber auch innerhalb einer einzelnen Leistungsart können sich je nach Produkt und Branche stark voneinander abweichende Zyklusverläufe finden. Während beispielsweise in Abb. 3 der Zyklus I die idealtypisch normale Verlaufsform darstellt, repräsentiert der Zyklus II Erzeugnisse, die zwar keine hohen Umsätze bringen, dafür aber auf einem relativ niedrigen Umsatzniveau ziemlich stetig abgesetzt werden können. Zyklus III wiederum ist typisch für Produkte, deren anfängliche Erfolge auf den Reiz des Neuen zurückgehen, die aber schließlich doch nicht für längere Zeit am Markt Fuß fassen können.¹⁾

Trotz dieser Besonderheiten kann von einem ganz allgemeinen Entwicklungsprozeß gesprochen werden, den jede betriebliche Leistung durchläuft und der im Zeitablauf gewissen Regelmäßigkeiten unterworfen ist, wobei zwar jedes Produkt seine historischen Eigenheiten besitzt, diese jedoch gewissermaßen als Oszillationen um den allgemeinen Entwicklungstrend gedeutet werden können.²⁾

Die Darstellung der verschiedenen absatzwirtschaftlichen Entwicklungsstadien der Produkte findet sich schon relativ früh in der Literatur. So unterscheidet Kleppner bereits im Jahre 1930 ein Pionierstadium, ein Wettbewerbsstadium und ein Behauptungsstadium, jenseits dessen das Produkt in allmähliche Vergessenheit gerät.³⁾

Heute findet nun die Gesetzmäßigkeit des Lebenszyklus in Wissenschaft und Praxis zunehmende Beachtung, wobei sich auch eine weitgehend einheitliche Terminologie herausgebildet hat.

1) Vgl. Majer, W., Programmbereinigung, a.a.O., S. 116.

2) Vgl. Heuss, E., a.a.O., S. 15.

3) Vgl. Kleppner, O., Advertising Procedure, New York 1930, zitiert nach Koch, W., Grundlagen und Technik des Vertriebs, Bd. 1, Berlin 1958, S. 71, 72 (Zitierweise: Grundlagen).

Bei dem nun folgenden Phasensystem (Einführungs-, Wachstums-, Reife-, Sättigungs- und Degenerationsphase) kann es sich selbstverständlich nur um ein generelles Schema handeln, das nicht immer den Besonderheiten des jeweiligen Produktes gerecht wird und mithin im einzelnen u. U. eine differenziertere Phasenunterteilung notwendig macht.

Der Lebenszyklus beginnt mit der Einführungsphase, in der das technisch entwickelte und durch umfangreiche Absatzforschung als marktreif erkannte Erzeugnis den Konsumenten und Absatzmittlern vorgestellt wird.¹⁾ Die hierfür in einem Käufermarkt erforderlichen hohen Aufwendungen insbesondere für Werbung, Verkaufsförderung und evtl. für den Aufbau einer schlagkräftigen Absatzorganisation führen dabei in der Regel zu Anfangsverlusten, die jedoch in Erwartung einer günstigen Umsatzentwicklung bewußt in Kauf genommen werden.²⁾ Alle diese Nachfragekreierungskosten tragen dabei den Charakter einer u. U. äußerst spekulativen Kapitalinvestition, da sich nie mit Sicherheit voraussehen läßt, ob der erhoffte Erfolg auch tatsächlich eintrifft.³⁾

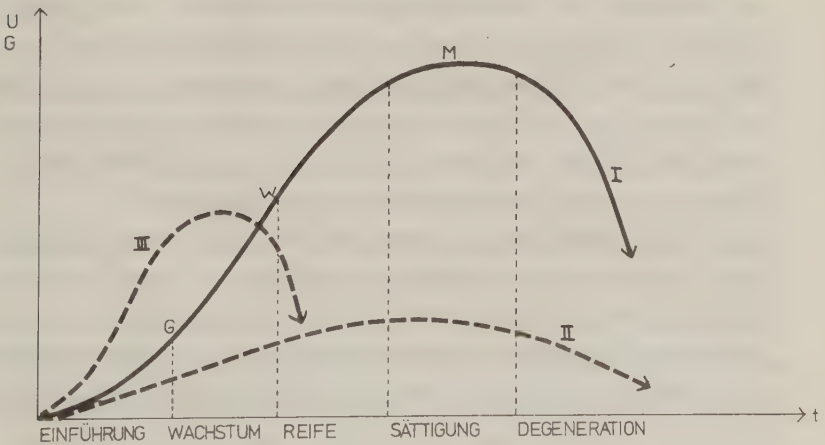
Inwieweit sich die Erwartungen schließlich erfüllen, hängt in erster Linie davon ab, ob das betreffende Produkt tatsächlich in der Lage ist, ein echtes Verbraucherbedürfnis auf neuartige, marktgerechte Weise zu befriedigen. Daß sich die Unternehmer dabei oft allzu optimistisch zeigen, ergibt sich aus einem Blick in die Statistik, nach der sich im Durchschnitt 80 % aller neu auf

-
- 1) Einige Autoren legen den Beginn des Lebenszyklus bereits in die "pre-market" Phase, d. h. in jene Phase der Entwicklung, die mit dem Auffinden der Produktidee beginnt und durch umfangreiche Marktforschung sowie durch technische Studien gekennzeichnet ist; vgl. Kapferer, C., Disch, W. K. A., Absatzwirtschaftliche Produktpolitik, a.a.O., S. 141; ferner Hammel, W., Das System des Marketing, dargestellt am Beispiel der Konsumgüterindustrie, Freiburg i. Br. 1963, S. 87 ff.
 - 2) Vgl. Freudemann, H., a.a.O., S. 9.
 - 3) Vgl. Heuss, E., a.a.O., S. 37, 38.

den Markt gebrachten Produkte trotz vorangegangener Marktstudien als Fehlschlag erweisen.¹⁾

Weckt das Erzeugnis indessen das Interesse der Verbraucher und steigt darüber hinaus infolge der absatzpolitischen Initiative von Industrie und Handel dessen Bekanntheitsgrad, so wird bald die Gewinnschwelle (Punkt G in Abb. 3) erreicht und das Produkt tritt aus der Introduktionsphase in die Phase des Wachstums ein. Der Nachfrageverlauf wird hier in erster Linie von den neu hinzukommenden Abnehmern bestimmt; denn der eigentliche Markt ist erst angezapft und gleicht "einem Reservoir, aus dem man zunächst unbegrenzt Nachfrage schöpfen kann".²⁾

Abb. 3: Die idealtypischen Lebenskurven³⁾



1) Vgl. Fiuczynski, H. W., Die Produkt- und Preispolitik der Markenartikelhersteller, Freiburg i. Br. 1960, S. 56.

2) Vgl. Heuss, E., a. a. O., S. 41.

3) Im Gegensatz zu Dichtl wird hier die Auffassung vertreten, daß es sich bei den Kurven II und III gleichfalls um idealtypische Funktionen insofern handelt, als jeweils die typisch glockenförmige Aufeinanderfolge der einzelnen Lebensphasen - wenn auch mit unterschiedlichen Intervallen - gewährleistet ist; vgl. dazu Dichtl, E., Die Beurteilung, a. a. O., S. 61. Zur Darstellung typisch irregulärer Zyklusverläufe siehe S. 30.

Mit dem Kreis der Abnehmer wächst nun auch die Erfahrungsdichte und das Produkt beginnt sich allmählich von selbst herumzusprechen. In diesem Stadium ist es nicht mehr allein für diejenigen Abnehmer von Interesse, die ihrer Natur nach Neuerungen gegenüber stets aufgeschlossen sind, sondern es lenkt auch die Aufmerksamkeit jener konservativen Konsumenten auf sich, die erst dann bereit sind, ein Erzeugnis zu akzeptieren, wenn es eine allgemeine Verbreitung und Anerkennung gefunden hat. Es findet nunmehr gewissermaßen eine Art Selbstentzündung der Nachfrage statt. Indem jeder neue Abnehmer wiederum in Kontakt mit anderen potentiellen Konsumenten steht, wird eine Art Kettenreaktion ausgelöst, bei der sich die Nachfrage wie ein Lauffeuer ausbreitet und die Bahn frei wird für eine allgemeine Verbreitung des Produktes.¹⁾ Bei materiell kurzlebigen Erzeugnissen macht sich überdies bereits zu diesem Zeitpunkt der repetitive Bedarf der ersten Verwender bemerkbar, was eine zusätzliche Marktausweitung zur Folge hat.²⁾

Der "time-lag" in der Nachfragereaktion der Konsumenten, vom Zeitpunkt der Marktreife eines Produktes bis zur völligen Marktsättigung, stellt somit einen wesentlichen Erklärungsfaktor für den geschwungenen Verlauf der Wachstumskurve dar, wobei die Reaktionsstrukturen natürlich von Gesellschaft zu Gesellschaft wechseln und überdies immer von der Art des betreffenden Erzeugnisses und der jeweils angesprochenen Bedürfnisse abhängen.³⁾

Von der betrieblichen Seite her stellen schließlich die beginnenden Kostensenkungen dieser Phase eine wesentliche Voraussetzung für eine solche Verbreitung der Nachfrage dar. Denn die aus dem fortlaufenden Erfahrungsprozeß resultierenden Produktivitätsfortschritte machen Preisreduzierungen möglich und schaffen damit die Grundlage für einen ausdehnungsfähigen Massenkonsum,

1) Vgl. Heuss, E., a.a.O., S. 37.

2) Vgl. Freudenmann, H., a.a.O., S. 9.

3) Vgl. Fuchs, R., Marktvolumen und Marktanteil, Stuttgart 1963, S. 103.

der dann seinerseits wiederum Kostensenkungen induziert. So konnte beispielsweise der Zellophanpreis in den USA im Laufe einer 30jährigen Wachstumsphase von 12,65 Dollar auf 0,51 Dollar gesenkt werden.¹⁾

Während nun anfänglich noch ein vergleichbares Konkurrenzprodukt am Markt fehlt und die Unternehmung in dieser Situation gewissermaßen eine Monopolstellung besitzt,²⁾ bietet schließlich der kontinuierliche Anstieg der Umsätze in der Expansionsphase den Wettbewerbern einen Anreiz, den gebrochenen Marktwiderstand zu nutzen und an den Gewinnchancen zu partizipieren. Da das Nachfragepotential in diesem Stadium noch keineswegs ausgeschöpft ist, kann unterstellt werden, daß auch die Existenz von Konkurrenzunternehmen die Wachstumsrate der einzelnen Unternehmung zunächst noch nicht beeinträchtigt. Erst mit zunehmender Bedarfsdeckung machen sich dann mehr und mehr Stagnationstendenzen und ein relativer Umsatzrückgang bemerkbar (Punkt W in Abb. 3).

Das Produkt befindet sich nunmehr im Stadium der Reifezeit; Angebot und Nachfrage kommen allmählich ins Gleichgewicht. Zwar sind weitere Erfahrungsprozesse nicht ausgeschlossen, sie fallen aber keineswegs mehr so sehr ins Gewicht, daß sie der Expansionsphase vergleichbare Produktivitätsverbesserungen zur Folge hätten. Aber immerhin ist auch die Reifezeit noch von Auftriebsmomenten getragen, welche die Produktion noch weiter ansteigen lassen. Im Unterschied zur Wachstumsphase verläuft deren Ausdehnung indessen nicht mehr so stürmisch, sondern verlangsamt sich sukzessive. Die wichtigsten Absatzmärkte sind erschlossen und ein Abnehmerstamm mit periodischer Nachfrage gesichert. Es bleiben nur noch jene kleinen Randbezirke, die sich auch dann noch indifferent gegenüber dem neuen Erzeugnis verhalten, wenn es längst zum Allgemeingut geworden ist.³⁾ In einer solchen Ausreifungsphase steht

1) Vgl. Heuss, E., a.a.O., S. 45.

2) Vgl. Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1970, S. 210 (Zitierweise: Einführung).

3) Vgl. Heuss, E., a.a.O., S. 63.

heute die Automobilindustrie, deren wichtigste Absatzgebiete allmählich erschlossen sind und deren ehemals stürmische Expansion nunmehr in etwas ruhigere Bahnen mündet.

Hört schließlich auch der absolute Umsatzzuwachs auf, so ist die Sättigungsphase erreicht. Ihre Grenzen zu den benachbarten Stadien sind zwar nicht eindeutig fixierbar, sie liegen jedoch in jedem Falle im unmittelbaren Bereich des Umsatzmaximums (Punkt M in Abb. 3). Die Herstellungsverfahren sind nunmehr im allgemeinen voll entwickelt und jedem Unternehmen zugänglich, was eine allmähliche Angleichung der Konkurrenzprodukte zur Folge hat. Für sie alle ist eine weitere Ausdehnung des Marktes nicht mehr möglich; denn der Bedarf der bisherigen Kunden ist gedeckt und neue Abnehmerschichten lassen sich mit dem Produkt in seiner ursprünglichen Form nicht mehr hinzugewinnen. Marktvolumen und Marktpotential sind identisch, d. h. der effektiv vollzogene Leistungsaustausch hat die Summe aller möglichen Umsätze bzw. das Aufnahmevermögen des Marktes erreicht.¹⁾

Den Unternehmern geht es nunmehr im allgemeinen ausschließlich darum, ihre Kapazität nicht mehr zu erweitern und statt dessen ihr Augenmerk auf die Konsolidierung der Rentabilität zu richten. Dabei versuchen sie diese Phase des absoluten Umsatzmaximums durch absatzpolitische Aktivitäten zu Ungunsten der Konkurrenz so lange wie möglich zu erhalten. Sichtbarster Ausdruck dieses Strebens ist dabei die Umstellung der Argumentation in der Werbung. Während sie noch im Stadium der Einführung den Verbraucher von der Nützlichkeit des Produktes überzeugen mußte, versucht sie nunmehr dessen Überlegenheit gegenüber dem Konkurrenzangebot zu beweisen.²⁾

1) Siehe dazu auch Weinhold-Stünzi, H., Grundlagen wirtschaftlicher Absatzführung, Bern 1964, S. 92.

2) Vgl. Koch, W., Grundlagen, a.a.O., S. 72.

Schließlich machen sich im Laufe der Stagnation Kostenauftriebsmomente bemerkbar, wodurch der Preissenkungsprozeß der Wachstumsphase gewissermaßen umgekehrt wird und ein allmählicher Preisdruck nach oben erfolgt. Damit entfällt nicht nur jede Möglichkeit der Stagnationsbekämpfung im Wege einer aktiven Preispolitik, sondern es wird u. U. auch die finanzielle Beweglichkeit des Unternehmens selbst in Frage gestellt. So verengt sich der Markt für das Produkt gleichzeitig von der Angebots- wie von der Nachfrageseite her,¹⁾ die Produktion geht absolut zurück und der Markt mündet in seine letzte Phase, in die der Degeneration.

Die entscheidenden Impulse für eine beginnende Degenerationstendenz sind nun äußerst vielfältig und reichen von Umwälzungen im gesamten technologischen Bereich über zunehmenden Konkurrenzdruck bis hin zu Veränderungen im Konsumverhalten der Verbraucher.²⁾ Aber auch eine zu hohe oder zu tiefe Entwicklungsstufe im Zeitpunkt der Markteinführung bildet nicht selten die Ursache für eine unvorhergesehen rasche Degeneration. So kann einerseits das dem Produkt zugrunde liegende Konzept von einer derart umwälzenden Neuheit sein, daß die erforderliche Erziehungsarbeit bei Handel und Verbraucher entweder noch nicht abgeschlossen oder für das einzelne Unternehmen zu umfangreich und kostspielig ist. Andererseits läßt sich auch beobachten, daß die Produkte selbst zuweilen noch nicht genügend ausgereift sind und somit alsbald wieder vom Markt verschwinden.³⁾ So erklärt es sich auch, daß der Umsatzzuwachs eines Unternehmens, welches als erstes ein Produkt auf den Markt brachte, durchaus schon nach kurzer Zeit hinter der Konkurrenzentwicklung zurückbleiben kann, wenn sich nämlich die Wettbewerber genügend Zeit gelassen haben, um ein verbessertes Produkt auf den Markt zu bringen.⁴⁾

1) Vgl. Heuss, E., a.a.O., S. 89.

2) Vgl. Hake, B., Die Suche und Auswahl neuer Produkte, München 1967, S. 15.

3) Vgl. Hilton, von Ungern-Sternberg, Einführung neuer Produkte, Heidelberg 1969, S. 130.

4) Vgl. o. V., Kann der Lebenszyklus eines Produktes "künstlich" verlängert werden? in: Sonderdienst der GfK - Nürnberg, Nr. 11/12, 1966, S. 265.

Generell dürfte nun das Lebensende eines Produktes dann erreicht sein, wenn das betreffende Erzeugnis nur noch in geringfügigen, die Rentabilitätsgrenze unterschreitenden Mengen abgesetzt werden kann, wobei diese zahlenmäßige Grenze u. a. von Faktoren wie Betriebsgröße, Beschäftigungssituation, Kostenlage usw. bestimmt wird, also betriebsindividuell innerhalb gewisser Schranken variabel bleibt.¹⁾ Im allgemeinen lassen indessen die Degenerationsimpulse Umsätze und Gewinne sehr rasch zusammenschrumpfen, so daß sich alsbald die weniger rationellen Hersteller nach und nach gezwungen sehen, mit ihrem Erzeugnis aus dem Markt auszuschcheiden. Neue Produkte kommen auf, die den neuesten technologischen Bedingungen sowie den veränderten Lebensgewohnheiten und Einkommensverhältnissen besser entsprechen, die eine wirtschaftlichere und bequemere Bedürfnisbefriedigung gewährleisten und die schließlich die bisherigen Erzeugnisse endgültig vom Markt verdrängen.

1212 Der Modezyklus

Generell läßt sich sagen, daß nahezu jedes Gut, mit welchem sich der Mensch umgibt, ob er es nun ge- oder verbraucht, dem Gesetz vom abnehmenden Ertrag unterliegt.²⁾ Das gilt nicht nur für den generellen Lebenszyklus der Produktart insgesamt, sondern insbesondere auch für deren spezielle modische Ausprägungen, die mit ihrem fortwährenden Wandel ein Kennzeichen unserer modernen Wirtschafts- und Gesellschaftswelt darstellen. Zwar reichen die Anfänge der Mode zurück bis zu den Anfängen kultureller Lebensäußerungen überhaupt; was unsere Zeit indessen kennzeichnet, ist die Massenhaftigkeit und Schnelligkeit des Modewechsels. Die Demokratisierung des Konsums und eine gewisse Überbetonung der materiellen Bedingungen des Lebens einerseits,

1) Vgl. Majer, W., Programmbereinigung, a. a. O., S. 104.

2) Vgl. Bergler, G., Materialien für eine Absatzlehre, Schriftenreihe der GfK-Nürnberg, Nürnberg 1968, S. 150 (Zitierweise: Materialien).

die rationellen Fertigungsverfahren, die modernen Kommunikationstechniken und Absatzorganisationen andererseits ermöglichen dabei einen immer schnelleren Ablauf der Modephasen.

Wenn nun auch analog zum Lebenszyklus im Bereich des Modewandels die einzelnen Zyklusverläufe im Einzelfall von höchst unterschiedlicher Gestalt und Dauer sein können, so bleiben doch die einzelnen Entwicklungsstadien der Marktdurchdringung stets die gleichen.

Der Modezyklus beginnt mit der Kreative¹⁾phase¹⁾, die ihr Entstehen im allgemeinen einer relativ kleinen Gruppe von Initiatoren verdankt, die innerhalb ihrer jeweiligen Branche modisch tonangebend sind. Erfolg bei der Durchsetzung ihrer Kreationen werden sie jedoch immer nur dann haben, wenn sie in genialischer Weise die Zeitströmung, die öffentliche Meinung und den jeweils herrschenden Geschmack der Konsumenten richtig erfaßt haben. Findet die neue Konzeption Anklang, so tritt die Mode in die Adaptionsphase ein. Modebewußte Konsumentenkreise nehmen sich der neuen Richtung an und tragen sie, unterstützt von werblichen Appellen, in die Öffentlichkeit. Die allmähliche, aber stetige Akzeptierung und Verbreitung der neuen Mode veranlaßt nun ihrerseits die modisch weniger schrittmachenden Unternehmen der Branche, ihren Produkten gleichfalls die neuen modischen Accessoires zu verleihen. Inwieweit sie dabei bereit sind, modische Tendenzen in ihre eigene Produktgestaltung zu übernehmen, hängt weitgehend ab von Tradition und Stil des jeweiligen Unternehmens. Ein Management, welches in seiner Produkt- und Imagepolitik vorwiegend von konservativen Elementen geprägt ist, wird die neue Mode, wenn überhaupt, erst wesentlich später und dann meist nur in ihrer von Extravaganzen freien Grundkonzeption übernehmen, während ein ausgesprochen modegeprägtes Unternehmen einer Moderichtung u. U. noch ganz besondere, ausgefallene Akzente verleihen wird.

1) Die Terminologie wurde gewählt in Anlehnung an Dreier, J., Die Mode als betriebswirtschaftliches Problem, Düsseldorf 1957, S. 34 - 37.

Sobald die neue Modetendenz nun einen solchen Verbreitungsgrad erreicht hat, daß sie den Charakter des Exklusiven verliert, tritt sie in ihre Popularisationsphase. Die neuen Ideen dringen tiefer in die Konsumentenschichten ein, wobei die Dauer und die Breitenwirkung des Prozesses, während dessen eine neue Mode popularisiert wird, nicht nur von der psychologischen Grundstimmung der Konsumenten, von ihrer Aufnahmebereitschaft und von regionalen Mentalitätsunterschieden abhängig ist, sondern auch von der Art des modischen Produktes und nicht zuletzt von technischen und organisatorischen Momenten. Um den wachsenden Bedarf zu befriedigen, suchen die Produzenten deshalb in dieser Phase u. U. nach neuen Absatzmethoden, insbesondere Absatzwegen, um die Konsumenten auf breiter Front anzusprechen. Während in der Kreations- und Adaptionsphase beispielsweise das exquisite Modegeschäft dem Differenzierungsstreben gerecht wird, erfüllt nunmehr das Warenhaus weitgehend die Bedürfnisse der Nachahmung.¹⁾

Erweist sich nunmehr eine bestimmte Moderichtung als erfolgreich, so beginnt sie sich bereits zu Beginn der Popularisationsphase allmählich zu verselbständigen, d. h. sie löst sich von der jeweiligen Branche, in der sie entstand, und greift früher oder später über auf andere modeorientierte Konsumgüterindustrien. Bringt beispielsweise die Bekleidungsindustrie ihre Erzeugnisse in Schockfarben auf den Markt und finden diese allgemeinen Anklang, so währt es nicht lange, bis andere Branchen, wie die Automobilindustrie, die Kosmetik usw. ihren Erzeugnissen gleichfalls die neuen modischen Farben verleihen.

In diesem Stadium der Entwicklung tritt die Mode alsbald in die Phase der Massenproduktion. Damit aber hat sie bereits den Charakter des modisch Neuen verloren und mündet schließlich in die Degenerationsphase. Der Prozeß der Entwertung erfolgt dabei in der Regel unmittelbar und ohne nennenswerte zeitliche Verzögerung. Denn auf Grund der perfektionierten

1) Vgl. Dreier, J., a. a. O., S. 79; siehe dazu auch die Ausführungen auf S. 44 f.

Massenkommunikation und der größeren Distributionsdichte entfällt heute mehr und mehr die sogenannte "regionale Sequenz"¹⁾, d. h. jene Wellenbewegung, die es dem Unternehmer einst ermöglichte, in kleineren Orten abzusetzen, was in Großstädten bereits zum Ladenhüter geworden ist.²⁾

Durch die allgemeine Verbreitung läuft sich mithin die Mode allmählich selbst zu Tode, gibt aber damit gleichzeitig den Impuls zu einem neuen Vorgang der Modekreation. Da die Mode demnach immer nur eine vorübergehende und im Gegensatz zum Lebenszyklus eine sich ständig rhythmisch wiederholende Bewegung darstellt, ist sie oft mit dem Gang der Meereswellen verglichen worden: noch bevor eine Welle abgerollt ist, bilden sich schon wieder neue, die ihr folgen und sie zuweilen sogar überholen.³⁾

122 Besonderheiten in der Entwicklungstendenz

Die Erfahrung zeigt, daß insbesondere im Bereich des Lebenszyklus nicht alle Produkte dem dargestellten idealtypischen Phasenverlauf folgen. Das mag einmal daran liegen, daß der Normalzyklus oft auf Grund mangelhafter statistischer Unterlagen oder auf Grund terminologischer Schwierigkeiten nicht erkannt wird.⁴⁾ Zum anderen besteht aber auch die Möglichkeit, daß der Absatzverlauf tatsächlich unregelmäßig ist, indem beispielsweise die Niedergangsphase fehlt und stationäre oder dem Wachstum der Bevölkerung und der industriellen Produktion folgende Umsatzentwicklungen zu beobachten sind, wie sie sich ins-

1) Schäfer, E., Grundlagen der Marktforschung, Köln und Opladen 1966, S. 405.

2) Vgl. Bergler, G., Das Moderisiko in der Textilwirtschaft, in: Die Zukunft des Textilfachhandels, Düsseldorf - Wien 1964, S. 38 (Zitierweise: Die Zukunft).

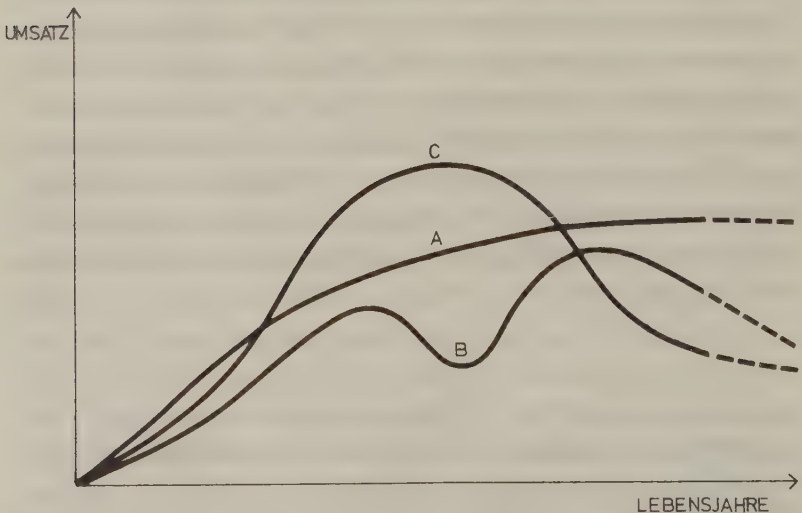
3) Vgl. Rasch, A., zitiert nach Dreier, J., a.a.O., S. 12.

4) Vgl. Dichtl, E., Die Beurteilung, a.a.O., S. 62.

besondere im Bereich der Grundstoffindustrie finden ¹⁾ (Kurve A in Abb. 4).

Ein typisches Beispiel irregulären Zyklusverlaufs bildet auch die sogenannte "Kamelhöckerkurve", deren Gestalt von Weinhold Stünzi auf die nachfolgende Entwicklung des Ersatzbedarfs zurückgeführt wird ²⁾ (Kurve B in Abb. 4). Eine weitere, vom typisierten Lebensverlauf stärker abweichende, zweigipflige Zykluskurve könnte als "come-back" Kurve bezeichnet werden. Ähnlich der aus dem Show-Geschäft bekannten Erscheinung erfahren zuweilen auch gewisse Produkte oft nach langer Zeit eine zumeist modisch oder gesellschaftspolitisch bedingte Wiederbelebung. So verhalf die als Flucht aus der Gesellschaft verstandene Hippie-Bewegung der letzten Jahre dem vor 50 Jahren mit analoger Problemstellung geschriebenen Roman "Steppenwolf" von Hermann Hesse in den USA zu einem unerwartet kräftigen Umsatzboom.

Abb. 4: Die irregulären Lebenskurven



1) Vgl. Fuchs, K. D., a.a.O., S. 79; siehe dazu auch die Ausführungen auf S. 38 f.

2) Vgl. Weinhold-Stünzi, H., a.a.O., S. 147.

Auch mancher kurzlebige Schallplatten-Schlager erfährt auf diese Weise nach Jahren der Vergessenheit eine unerwartete Neuauflage, wobei er dann möglicherweise als "Evergreen" für lange Zeit ein bestimmtes, wenn auch relativ niedriges Umsatzniveau beibehält.

Darüber hinaus erfährt die Lebenskurve eine vom idealtypischen Verlauf abweichende Form durch das wellenförmige Auftreten des Nachholbedarfs. Der neue Kaufkraftanstieg nach der Währungsreform brachte den aufgestauten Bedarf an Lebens- und Genußmitteln, an Konfektion und Gegenständen der Wohnungseinrichtung zu einer explosionsartigen Entfaltung.¹⁾ Solche Nachholwellen, bedingt durch Kriege, Naturkatastrophen usw., können dann zu zwei- oder mehrgipfligen Lebenskurven führen.

Aber auch jene Produkte, die in wesentlichen Zügen dem Normalzyklus folgen, müssen nicht unbedingt mit ihrer Degeneration spurlos vom Markt verschwinden. Oft erstreckt sich der Degenerationsprozeß über mehrere Jahre und für einige Erzeugnisse wird sogar noch in der Niedergangsphase durch Erhaltung und Pflege eines sogenannten "Rumpfmarktes" ein nicht absehbarer Prozeß der Lebensverlängerung eingeleitet (Kurve C in Abb. 4). Das Produkt wird dann im Angebotsprogramm gehalten, obwohl es keine oder nur noch geringfügige Gewinne abwirft. Dazu kann das Unternehmen durch programmstrategische Gründe veranlaßt sein, indem das betreffende Erzeugnis zur sachlichen oder emotionellen Abrundung des Angebots in den Augen der Konsumenten notwendig erscheint. So zwingen oft gerade solche Abnehmer, die es im Hinblick auf ein Hauptprodukt zu pflegen gilt, dazu, eine gewisse Mindestproduktion auch umsatzschwächerer Artikel aufrechtzuerhalten.²⁾

Es ist aber auch denkbar, daß das Produkt für ganz bestimmte Spezialzwecke den Neuerungen überlegen ist. Als der Fahrrad- und Motorradmarkt im Zuge der allgemeinen Wohlstandssteigerung die ersten Sättigungstendenzen zeigte, gingen einige zukunftsorientierte Unternehmer, wie beispielsweise NSU, dazu

1) Vgl. Schäfer, E., a.a.O., S. 359.

2) Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing, Berlin 1971, S. 174 (Zitierweise: Marketing).

über, sich der Automobilproduktion zuzuwenden.¹⁾ Für das Fahrrad und das Motorrad wurde indessen weiterhin ein kleiner Rumpfmärkte gepflegt, der auch heute noch einen bestehenden Bedarf abdeckt.

Schließlich kann auch ein soziales Verantwortungsbewußtsein des Unternehmers oder aber die gezielte Einflußnahme von Organisationen trotz allgemeiner Degenerationstendenz die Beibehaltung eines Produktes im Angebotsprogramm zur Folge haben.²⁾

Wie der Zyklusverlauf insgesamt, so unterliegt nun auch ein solcher Rumpfmärkte ständigen Wirtschaftsschwankungen, die neben konjunkturellen und saisonalen Gründen insbesondere durch die Bewegungen der Mode bestimmt werden. So nahm gerade in den angelsächsischen Ländern in den letzten Jahren der Bedarf an Motorrädern bei den Jugendlichen als Ausdruck der Individualität und als Protest gegen jede Art der Konformität einen unvorhergesehen starken Aufschwung. Und nicht selten erhält ein degenerierendes Produkt gerade durch den "Snob-Appeal der Knappheit"³⁾ eine neue ideelle Wertschätzung.

Aber auch ein solcher Rumpfmärkte bleibt im allgemeinen nicht für unbeschränkte Zeit erhalten. Nach einer gewissen Zeit wird es für keine Unternehmung mehr lohnend sein, das Erzeugnis weiterhin am Markt zu halten. Die Lebensdauer des Produktes hat dann ihr endgültiges Ende erreicht.

1) Vgl. Freudenmann, H., a.a.O., S. 14.

2) Vgl. Berenson, C., Wann soll man ein Produkt sterben lassen?, in: Die Absatzwirtschaft 1965, Nr. 15/16, S. 926.

3) Grosche, K., Das Produktionsprogramm, seine Änderungen und Ergänzungen, Berlin 1967, S. 146.

123 Die Durchdringungsrate

Die Geschwindigkeit, mit der die einzelnen Lebensphasen durchschritten werden - im folgenden als Durchdringungsrate gekennzeichnet - vollzieht sich gleichfalls je nach betrachtetem Produkt äußerst unterschiedlich. So erobern manche Erzeugnisse schon nach relativ kurzer Zeit den Markt, während andere erst nach mehreren Jahren zum erhofften Erfolg führen. Beispielsweise hatte General Electric von einem Produkt über eine Viertel Million im Laufe von 15 Jahren absetzen müssen, bis es in die Gewinnzone kam und auf einen weiteren Zuschuß von Kapitalmitteln verzichtet werden konnte. Eine noch größere Durchdringungsrate während der Einführungsphase zeigt eine Analyse der bedeutendsten Erfindungen in den USA vom Jahr 1900 bis 1930, Der Zeitraum von der Verwertungsreife der Erzeugnisse bis zu ihrer allgemeinen Aufnahme betrug im Median 33 Jahre und bei 19 Erfindungen, die für die Zeit von 1888 bis 1913 als die nützlichsten beurteilt wurden, vergingen bis zu ihrem ersten wirtschaftlichen Erfolg ganze 14 Jahre und weitere 12 Jahre bis sie eine allgemeine Verbreitung fanden.¹⁾

Nicht selten bedarf es auch mehrerer Anläufe, bis der Durchbruch zum Markt gelingt. Als R. W. Thomson als erster einen luftgefüllten Gummireifen patentieren ließ, gelang es ihm noch nicht, einen Markt dafür zu erschließen. Offenbar war dieser zu jener Zeit noch nicht reif genug für das Erzeugnis. Erst als ca. 40 Jahre später das gleiche Produkt noch einmal von Dunlop und anderen wie Michelin und der B. F. Goodrich Company angeboten wurde, setzte ein intensiver Wettbewerb ein, der dem Produkt innerhalb kurzer Zeit zu einem Durchbruch am Markt verhalf.²⁾

Das Maß an Übereinstimmung mit der Bedarfsstruktur der Verbraucher, die technische Kompliziertheit des Produktes, sein Neuigkeitswert und nicht zuletzt

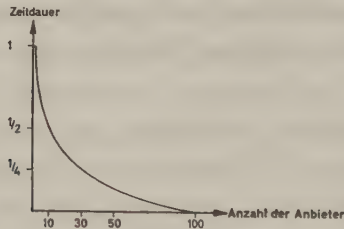
1) Vgl. Heuss, E., a.a.O., S. 38.

2) Vgl. The Monopolies and Restrictive Practices Commission, Report on the Supply and Export of Pneumatic Tyres, London 1955, S. 4 f., zitiert nach Heuss, E., a.a.O., S. 113.

die Bereitschaft des Handels, die Neuerung zu forcieren, sind dabei entscheidend für die Schnelligkeit der Markteroberung. Aber auch die Art des Erzeugnisses selbst, insbesondere seine absolute Preishöhe, ist weitgehend bestimmend für die Durchdringungsrate der Einführungsphase. Modeprodukte und Erzeugnisse niedriger Preisklassen verbreiten sich im allgemeinen weitaus schneller als hochwertige und teure Artikel.¹⁾

Während der nachfolgenden Zyklusphasen hängt dann die Durchdringungsrate im wesentlichen ab von der Intensität technischer und konsumspezifischer Weiterentwicklungen und von den Möglichkeiten und dem Bestreben der Konkurrenten, in den Markt einzudringen. So werden beispielsweise Produktimitationen einer zunehmenden Zahl von Wettbewerbern zu einer weitaus schnelleren Bedarfssättigung und damit auch zu einer zeitlichen Verkürzung der Expansionsphase führen (Abb. 5).²⁾ Andererseits kann sich wiederum die Reife- und Sät-

Abb. 5: Die zeitliche Verkürzung der Expansionsphase



Quelle: Heuss, E., a.a.O., S. 114.

-
- 1) Vgl. Fluczynski, H. W., a.a.O., S. 54.
 - 2) Vgl. Heuss, E., a.a.O., S. 114, 115. Heuss erarbeitete im Zusammenhang mit der dargestellten Kurve eine mathematische Ableitung des Relationsverhältnisses "Zahl der Wettbewerber zu Zeiddauer der Expansionsphase". Siehe dazu insbesondere Heuss, E., a.a.O., S. 136, 137.

tigungsphase gewisser Standardwaren trotz erhöhter Konkurrenzaktivität über Jahrzehnte oder gar Jahrhunderte hinziehen, wenn nämlich die umgesetzten Mengen auf Grund der Zuwachsraten der Bevölkerung im wesentlichen gleichbleiben, obwohl der Pro-Kopf-Verbrauch möglicherweise bereits rückläufige Tendenz aufweist.¹⁾

Die Absterbegeschwindigkeit innerhalb der Niedergangsphase wird schließlich insbesondere von der Geschwindigkeit des technischen Fortschritts, von der Substitutionselastizität des alten Produktes und vom Grad der Verankerung habituellem Verhaltensweisen bestimmt.

Wenn nun die vorwiegend zyklische Lebensentwicklung der Erzeugnisse gewissermaßen als "naturgesetzlicher" Vorgang dargestellt wurde, so bedeutet dies selbstverständlich nicht, daß jedes Produkt schon von Natur aus einen zyklischen Verlauf seiner Lebenskurve annehmen wird.²⁾ Der Zyklusverlauf ist vielmehr nur tendenziell im Produkt und im Markt angelegt und es ist Aufgabe des Managements, die Mittel bereitzustellen, um das Marktpotential, dessen Existenz zur Entwicklung des betreffenden Erzeugnisses führte, durch eine gezielte Absatzpolitik zu aktivieren. Wie noch zu zeigen sein wird, steht der Unternehmung dabei ein breites Instrumentarium zur Verfügung, mit dessen Hilfe sie den Zeitraum der Phasendurchdringung insbesondere auch im Stadium der Sättigung und Degeneration bis zu einem gewissen Grade im Hinblick auf eine Phasenverlängerung - oder -verkürzung zu steuern vermag.³⁾ Die Kenntnis der hier abrißartig wiedergegebenen zyklischen Verlaufsform und die folgende Analyse und Prognose ihrer Bestimmungsfaktoren ist dabei unerlässliches Rüstzeug für eine geplante Beeinflussung der Lebenserwartung der Produkte. Darüber hinaus dient die Aufhellung solcher Gesetzmäßigkeiten nicht nur der Lebensdauerplanung des jeweiligen Erzeugnisses, sondern sie bildet überhaupt die Entscheidungsgrundlage einer an Sicherheit und Wachstum orientierten Produkt- und Sortimentspolitik.

1) Vgl. Levitt, Th., Exploit the Product Life Cycle, in: HBR, Vol. 43, Nr. 6, 1965, S. 81 - 94, insbes. 83.

2) Vgl. o. V., Kann der Lebenszyklus eines Produktes "künstlich" verlängert werden?, a.a.O., S. 255.

3) Vgl. Heinen, E., Einführung, a.a.O., S. 209, 210.

2 Die Erfassung der eigengesetzlichen Dimensionen der Lebensdauer

Im System der Marktbeziehungen erweisen sich zwei Determinanten der Lebensdauer gewissermaßen als eigengesetzliche Dimensionen, die die Grundlage jeder unternehmerischen Entscheidung bilden müssen: der jedem Erzeugnis zugrunde liegende Produktcharakter einerseits und bestimmte, vom einzelnen Unternehmen nur teilweise beherrschbare Marktverhältnisse andererseits, die beide in gewissem Umfang eigenen Entwicklungsgesetzen gehorchen und das Lebensschicksal eines Produktes weitgehend mitbestimmen.

In einem vereinfachten Schema zeigt nun Abb. 6 gewissermaßen die Lebensringe eines Produktes: einem äußeren Kranz langfristig unveränderlicher Markt- und Produktdaten folgt ein Ring veränderlicher Marktfaktoren und Produkteigenschaften, der seinerseits mittels gezielter "Zykluspolitik"¹⁾ in den Dienst der Lebensdauerplanung gestellt werden kann. Alle drei Ringe determinieren also im konkreten Fall die Lebenserwartung eines Produktes, wobei die gegenseitige Durchlässigkeit von innen nach außen allmählich abnimmt. Denn die Lebensdauer resultiert zunächst direkt aus dem Einsatz zykluspolitischer Aktivität, deren Wirksamkeit wiederum vom Grad optimaler Nutzung der reagiblen Umweltbedingungen abhängig ist. Die Markt- und Produktdaten selbst verändern sich definitionsgemäß allenfalls auf lange Sicht und weisen somit die geringste Durchlässigkeit auf.

1) Die aus der Planung der Lebensdauer eines Produktes erwachsenden strategischen Handlungsalternativen sollen im folgenden als "Zykluspolitik" gekennzeichnet werden. Im Vergleich zum Oberbegriff der Absatzpolitik ist damit der dargestellte zyklische Lebensverlauf der Produkte als konkretes Bezugsobjekt im Terminus bereits eingeschlossen.

Erst die von Fall zu Fall durchgeführte Analyse von Stärke und Durchlässigkeit der beiden äußeren Lebensringe - hier zusammengefaßt als eigengesetzliche Dimensionen bezeichnet - läßt den Aktionsradius bestimmen, innerhalb dessen unternehmenspolitische Aktivitäten zur Beeinflussung der Lebensdauer eines Produktes möglich sind.¹⁾

Abb. 6: Die Lebensringe eines Produktes



1) Zweifellos erfährt dieser Aktionsradius auch gewisse Beschränkungen auf Grund betriebsspezifischer Besonderheiten (bei Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing, Berlin 1971, S. 362 "Die strukturellen innerbetrieblichen Gegebenheiten" genannt). Aus methodischen Gründen wurden diese Faktoren indessen vorwiegend in den Zusammenhang der strategischen Planungsvorgänge gestellt. Vgl. S.120 ff.

21 Produktimmanente Kriterien der wirtschaftlichen Lebenserwartung

Im folgenden sollen zunächst jene Kriterien aufgezeigt werden, die die Lebenserwartung eines Produktes ausschließlich aus dessen eigenständiger Natur und Beschaffenheit heraus determinieren. Zwar markieren diese Kriterien nicht die absolute Lebensdauer der Produkte; sie machen aber doch die Relationsverhältnisse der verschiedenen Produktgruppen untereinander deutlich. Darüber hinaus bleibt zu berücksichtigen, daß kein Erzeugnis gewissermaßen aus sich selbst heraus bereits seine Lebensdauer determinieren kann; denn es ist immer eingebettet in das Marktgeschehen und bezieht von dort erst seine Lebenskraft und Existenzfähigkeit. Wenn sich mithin für jedes aufgezeigte Kriterium immer auch ein Bezug zum Markt finden läßt, so soll im folgenden dennoch diese Trennung vorgenommen werden, um durch eine gleichgewichtige Beleuchtung beider, im Wechselspiel miteinander stehenden Faktoren, zu einer tieferen Durchdringung der Problematik zu gelangen.

211 Der Grad der Verarbeitung

Es fehlt in der Literatur nicht an Versuchen, die Lebenschancen betrieblicher Leistungen ihrem Charakter gemäß zu kategorisieren. So kommt Kneschaurek beispielsweise zu dem Ergebnis, daß nicht dauerhafte Konsumgüter zu allererst von Sättigungserscheinungen erfaßt würden. Es folgten die Märkte für dauerhafte Konsumgüter und schließlich die für Dienstleistungen.¹⁾ Solche Aussagen sind jedoch im allgemeinen wenig differenziert und mithin im Einzelfall oft unzutreffend.

Allgemein kann indessen gesagt werden, "... daß die Lebenserwartung der Produkte mit zunehmender Rohstoffnähe steigt und mit zunehmender Kon-

1) Vgl. Kneschaurek, F., Strukturwandlungen in der wachsenden Wirtschaft und langfristiges Planen, Bern 1963, S. 19 (Zitierweise: Strukturwandlungen).

sumnähe sinkt".¹⁾ Denn solche Produktarten, die als Grundstoffe für zahlreiche andere Produkte dienen, sind nicht in dem Maße den Auswirkungen des technischen Fortschritts, den Änderungen des Geschmacks und der Konsumgewohnheiten ausgesetzt wie Güter höherer Veredelungsstufen.²⁾ Auf Grund ihrer vielseitigen Verwendbarkeit stehen den rohstoffnahen Erzeugnissen in der Regel mehrere Ausweich- und Kompensationsmöglichkeiten zur Verfügung, wenn bestimmte Konsumgüter, in die sie als Bestandteile eingegangen sind, plötzlich vom Markt verschwinden.

So können bestimmte Metalle auf eine wirtschaftliche Lebensdauer von mehreren Jahrhunderten zurückblicken, während beispielsweise der von ihnen belieferte Markt für Fahrräder, Motorräder und Motorroller, schon nach wenigen Jahrzehnten zu schrumpfen begann.

Überdies sind rohstoffnahe Produkte im Falle einer strukturellen Veränderung, d. h. wenn ihre Existenz selbst durch eine grundlegende Neuheit gefährdet ist, kaum kurzfristigen Degenerationen ausgesetzt, sondern allenfalls langfristigen Anpassungsprozessen. Ein Beispiel bietet die allmähliche Ablösung der Metalle durch Kunststoffe, wobei aller Wahrscheinlichkeit nach auch in Zukunft nur ein partieller Ersatz stattfinden wird.

Während mithin die Rohstoffnähe eine relativ lange Lebensdauer garantiert, sind die Konsumgüter in weit höherem Maße von den ständigen Schwankungen des Absatzmarktes und den Gefahren zunehmender Bedarfssättigung betroffen.

212 Der Grad der Lebensnotwendigkeit

Neben dem Verarbeitungsgrad erweist sich das Maß der Lebensnotwendigkeit eines Produktes als weiteres Kriterium für dessen Lebenserwartung. Es leuchtet ein, daß Erzeugnisse, die zur minimalen Erhaltung der Existenz des Men-

1) Freudenmann, H., a.a.O., S. 13.

2) Vgl. Ellinger, Th., a.a.O., S. 582.

schen dienen, anderen Lebensgesetzen unterworfen sind als reine Luxus- oder Modeartikel. Dabei ist allerdings anzumerken, daß Wirtschaftswachstum, Einkommensveränderungen und soziale Mobilität die Definition des Existenzminimums im Zeitablauf stark relativieren. Darüber hinaus variieren auch fortlaufende Substitutionsprozesse das Maß an Lebensnotwendigkeit einzelner Erzeugnisse, so daß ein objektiver, zeitlich indifferenter Maßstab kaum erstellt werden kann.

Immerhin läßt sich sagen, daß Erzeugnisarten, die der materiellen Erhaltung des Lebens dienen und darüber hinaus einen unabdingbaren Bestandteil des jeweils herrschenden Kulturniveaus bilden, eine relativ längere Lebenserwartung besitzen als Güter, die keinen in diesem Sinne lebensnotwendigen Bedarf decken, sondern auf Grund augenblicklicher Geschmacks- und Modetendenzen den Markt oft nur für wenige Wochen, Monate oder Jahre beherrschen.

213 Der Grad der Modeabhängigkeit

Spiegelbildlich zum Grad der Lebensnotwendigkeit bestimmt schließlich weitgehend der Grad der Modeabhängigkeit über die Lebenschancen eines Produktes. Güter, die vorwiegend in ihrer "Gebrauchs- oder Grundqualität" angeboten werden, dürften seltener einer Sättigung verfallen als Güter, die einer "... mehr oder weniger starken geschmacksqualitativen Produktvariation unterworfen sind".¹⁾

Ein Konsumgut schließlich, welches seine Kreation ausschließlich einer bestimmten Modetendenz verdankt und welches seiner gesamten Beschaffenheit nach nur diesem einen modischen Zweck dient, findet mit dem Abklingen der jeweiligen modischen Tendenz auch sein eigenes Ende. Das Erzeugnis steht in diesem Falle in einer totalen Modeabhängigkeit.

1) Leitherer, E., Gibt es eine Marktsättigung?, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 1962, S. 609 - 616, insbes. S. 612.

Nicht selten liegt solchen Abhängigkeiten ein konkreter Anlaß zugrunde. So stehen die von offizieller Seite in Auftrag gegebenen und lizenzierten Olympiasouvenirs für München 1972 gleichfalls in einer im weitesten Sinne modischen Abhängigkeit. Abgesehen von einem gewissen Liebhaber- und Sammlerwert wird der Abschluß der Olympiade gleichzeitig das Ende ihrer wirtschaftlichen Lebensdauer bedeuten.

Die Güter sind indessen nur selten "... in ihrer ganzen Substanz modeabhängig, weil der Teil, der das Grundbedürfnis befriedigt, durch seinen Konsumtionszweck starr festgelegt ist".¹⁾ Der Grad der Modeabhängigkeit eines Gutes ist deshalb im allgemeinen nur durch die Höhe jenes Anteils am Gesamtprodukt bestimmt, der nicht rational zweckgebunden ist, wobei die irrationalen Momente der Kaufentscheidung zweifellos wiederum mit zunehmender Konsumfertigkeit an Bedeutung gewinnen.

Im allgemeinen bezieht sich nun der Grad modischer Zweckbestimmung ausschließlich auf gewisse konkrete Eigenschaften des Produktes wie das Äußere, die Form, die Stofflichkeit usw., die nur die Lebensdauer der jeweiligen Ausführung den Modeschwankungen unterwirft, nicht aber die Produktart selbst. Allerdings steht dieser Vorgang der modischen Entwertung heute im Begriff, mehr und mehr den gesamten Bereich der Konsumfertigwaren, mit allerdings unterschiedlicher Intensität, zu erobern.²⁾ Während die eigentliche produktimmanente Modeabhängigkeit sich ausschließlich auf Güter erstreckt, die ihrer Natur nach ein hohes Maß an Zusatznutzen gewähren, findet heute schon selbst auf so zweckgebundenen Märkten wie dem der Haushaltsgeräte - insbesondere in den USA mit ihren übersättigten Marktverhältnissen - ein fortwährender Prozeß modischer Veralterung statt.³⁾

1) Dreier, J., a.a.O., S. 24.

2) Vgl. Bergler, G., Materialien, a.a.O., S. 160.

3) Vgl. Baumgartner, R., Das Phänomen der Mode, in: Verschwendung als Wirtschaftsphilosophie, Schriftenreihe im Gruene, Zürich, Bd. 23, Düsseldorf - Wien 1962, S. 98.

Der nicht rational zweckgebundene Anteil eines Produktes muß sich indessen nicht allein auf konkret sichtbare Eigenschaften beziehen. Es können auch bloße Vorstellungen oder Assoziationen sein, die sich mit einem Produkt verbinden und die im Zeitablauf gleichfalls modischen Wandlungen unterworfen sind. Solchen Veränderungstendenzen kann dann sogar ein so vorwiegend rational zweckbestimmter Markt wie der der Lebens- und Genußmittel unterworfen sein. Besonders deutlich lassen sich derartige Vorstellungswandlungen auf dem Getränkesektor verfolgen. Während man nach dem zweiten Weltkrieg bei gesellschaftlichen Ereignissen vorzugsweise Vermouth und Sekt und einige Jahre später Whisky reichte, läßt sich heute ein Trend zu überwiegend vitaminhaltigen Getränken beobachten.

Überspitzt ließe sich nun sagen, daß der Grad der Modeabhängigkeit, sei er nun total oder nur partiell, bzw. bezogen auf gewisse konkrete oder auch nur gedachte Eigenschaften des Produktes, im umgekehrten Verhältnis zu dessen wirtschaftlicher Lebensdauer steht. Allerdings zeigt sich schon hier, daß die Grenzen zwischen produktimmanenter Modeabhängigkeit, marktbedingter Einflußsphäre und unternehmenspolitischer Gestaltbarkeit mehr und mehr verwischen.

22 Die marktlichen Indikatoren der Lebensdauer

Neben den engen Beziehungen zwischen Produktbeschaffenheit und Lebensdauer sind es vorwiegend marktimmanente Komponenten, die entscheidenden, von der Unternehmung in gewissem Grad unbeherrschbaren Einfluß auf die Lebenserwartung ausüben können. Denn erst der Markt, d. h. die gesamte wirtschaftlich relevante Umweltstruktur¹⁾ determiniert das jeweilige Absatz-

1) Es wurde im folgenden bewußt auf eine in der Literatur häufig anzutreffende schwerpunktmäßige Klassifikation der Umweltfaktoren verzichtet, weil die einzelnen Faktoren im Hinblick auf die Lebenserwartung der Produkte von Fall zu Fall eine gleichgewichtige Dominanz erhalten können. Vgl. dazu auch Heinen, E., Einführung, a.a.O., S. 72, der eine generelle Zweitei-

potential eines Produktes. Die Kenntnis seiner Bestimmungsfaktoren ist deshalb trotz ihrer schwierigen Berechenbarkeit und Vorausssehbarkeit notwendig, um die für den späteren Planungsprozeß relevanten Entscheidungsalternativen zu reduzieren und ihre Treffsicherheit zu erhöhen.¹⁾

221 Die physischen Umweltfaktoren

Unter der Vielzahl physischer, dem unmittelbaren Zugriff der Unternehmung entzogenen Bestimmungsfaktoren der Lebensdauer erweist sich das naturgesetzliche Geschehen als am wenigsten beeinflussbar. Naturkatastrophen, klimatische Veränderungen, Kälteeinbrüche usw. können dem Leben eines Produktes durch Entzug seiner Entwicklungsgrundlage ein überraschendes Ende bereiten. Besonders deutlich zeigt sich diese Abhängigkeit der Produkte vom naturgesetzlichen Geschehen im Rhythmus des Modewandels der zum Teil vom Wechsel der Jahreszeiten diktiert wird. So nutzen beispielsweise die Bekleidungs- und Sportartikelindustrie die regelmäßig wiederkehrenden Bedarfsspitzen dazu, immer wieder neue Modelle zu offerieren.

Nur in wenigen Fällen ist es möglich, diesen von den Jahreszeiten diktierten Lebensrhythmus durch Einschaltung sogenannter "Zwischensaisons" zu durchbrechen. Im allgemeinen jedoch würde der Versuch einer absatzpolitisch forcierten Beschleunigung des Modewandels über diesen naturgesetzlichen Rhythmus hinaus - abgesehen von innerbetrieblichen Komplikationen - auch auf gewohnheits- und kaufkraftbedingte Ablehnung der Konsumenten stoßen.

Auf einer zweiten Ebene der physischen Lebensbedingungen stehen aber auch jene, nicht vom Naturgeschehen, sondern vom Menschen verursachten Gesche-

lung in eine physische und eine soziale Umwelt vornimmt; ferner Grünwald, H., Unternehmungsführung im Sinne des Marketing, Diss. München 1971, S. 15, der das relevante Umweltgeschehen vorwiegend auf einen ökonomischen Input- und Outputbereich reduziert.

1) Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing, a.a.O., S. 340.

hensabläufe wie: Kriege, Revolutionen, Streiks usw. Sie sind ihrer Entstehung nach zwar gesellschaftspolitisch bedingt, schaffen aber doch äußere Bedingungen, die geeignet sind, die Lebensfähigkeit eines Produktes entweder überhaupt erst zu begründen oder aber dem Erzeugnis auf Grund veränderter Umweltbedingungen letztlich seine Lebensgrundlage zu entziehen.

222 Die sozialpsychologischen Wirkungszentren des Lebensverlaufs

Wie lange sich ein Produkt der Gunst des Marktes erfreut ist im wesentlichen auch eine Frage sozialpsychologischer Einflußfaktoren. Unterschiedliche Mentalitäten erzeugen eine unterschiedliche Sprunghaftigkeit im Bedarfswechsel. Auch der Grad der Mobilität einer Gesellschaft, der sozialen Durchlässigkeit und die daraus resultierenden Umschichtungen in der Meinungsverteilung können weitgehend über die Lebensdauer eines Produktes entscheiden. Am augenfälligsten indessen zeigt sich der sozialpsychologische Einfluß wiederum im Bereich des Modewandels.

Seit das Modephänomen über seine kulturelle Bedeutung hinaus zu einem relevanten Wirtschaftsfaktor wurde, ist immer wieder die Frage gestellt worden, wer denn nun eigentlich die Mode "macht", der Konsument oder der Produzent. Die Frage dürfte jedoch in dieser Form falsch gestellt sein; denn einerseits sind die Konsumenten weder als Individuen noch als Kollektiv in der Lage, selbst Initiative zu ergreifen und schöpferisch tätig zu werden, andererseits können die Produzenten und Händler aber auch nicht willkürlich eine Mode diktieren, sondern immer nur als Interpreten von Empfindungen und oft nur vagen Vorstellungen des Publikums verstanden werden.¹⁾ Insofern wurzelt das Modephänomen letztlich in psychischen Bereichen, die außerhalb der rationalbewußten Sphäre des Wirtschaftens liegen.

Auf der Suche nach den Quellen modischer Impulse wird nun immer wieder auf das Abwechslungsbedürfnis des Konsumenten, auf sein Verlangen nach immer neuen Eindrücken und Reizen hingewiesen. "Die innere Ungebundenheit des modernen Menschen, seine Nervosität, seine Unrast lassen ihn den Wechsel seiner dinglichen Umgebung nicht als ein Ungemach, sondern eher als ein

1) Vgl. Nieschlag, R., Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, Berlin 1972, S. 40 f. (Zitierweise: Binnenhandel).

Mittel zur Steigerung seines Lebensgefühls erscheinen".¹⁾

Es ist darüber hinaus aber auch das Bestreben, einer im Übermaß organisierten und regulierten Existenzform zu entinnen, um dem eigenen Ich zu einer immer wieder neuen Selbstbestätigung zu verhelfen.²⁾ So ist der Mensch nicht allein seiner geistig-seelischen Struktur nach ein Individuum, sondern er ist auch bestrebt, diese Individualität im äußeren Erscheinungsbild kundzutun.

Dieses Streben findet nun mehrfache Ausdrucksformen, die den unterschiedlichsten Bereichen entspringen. Politisch-soziale Tendenzen und weltanschauliche Überzeugungen können dabei genauso wie ästhetische Empfindungen dem Prozeß der Individualisierung und Differenzierung zugrunde liegen. Diese Erscheinung macht sich nunmehr die Wirtschaft zunutze, indem sie derartige Impulse aufgreift und ihnen im Wege modischer Produktgestaltung einen gegenständlichen konkreten Ausdruck verleiht.

Das Verlangen, anders zu sein als die anderen, das im modischen Bereich immer erst bei einigen wenigen zu finden ist, greift nun auf Grund des Nachahmungsstrebens, einer weiteren Triebfeder des Modewandels, allmählich auf breitere Bevölkerungsschichten über. Dabei zeigt sich, daß trotz des dieser Verbreitung zugrunde liegenden Nachahmungstriebes auch bei jenen Bedarfsträgern, die sich erst später der betreffenden Mode zuwenden, gleichfalls ein Differenzierungsbedürfnis befriedigt wird.

Je weiter nun diese von den Zentren des Modeschaffens ausgehenden Kräfte in die weiten Bevölkerungskreise eindringen, desto mehr verliert - wie bereits gezeigt wurde -³⁾ die ursprüngliche modische Konzeption den Charakter des Exklusiven, des Extravaganten. Es findet ein Prozeß der Entindividualisierung statt, der schließlich wiederum das Bestreben weckt, sich neu zu distanzieren und zu differenzieren, um dem Unbehagen der Konformierung zu entgehen.⁴⁾

1) Bergler, G., Materialien, a.a.O., S. 136, 137.

2) o.V., Marktmacht Mode, in Sonderdienst der GfK - Nürnberg, Nr. 21/22, 1967, S. 512, 513.

3) Vgl. S.28

4) Vgl. Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. II: Der Absatz, Berlin - Heidelberg - New York 1970, S. 380 (Zitierweise: Der Absatz).

Der Modewandel stellt sich mithin dar als eine die äußeren Formen des Lebens ergreifende komplexe Erscheinung, die durch das jedem Menschen innewohnende Abwechslungs- und Differenzierungsstreben ausgelöst wird und durch den Nachahmungstrieb eine allgemeine Verbreitung findet.¹⁾ Die Polarität dieser beiden außerökonomischen Grundfunktionen, des Sich-Unterscheidens und Sich-Verbindens, ruft nun ein ständig ungelöstes, in dialektischer Bewegung sich befindendes Spannungsverhältnis hervor, aus dem heraus jener fortgesetzte Wandel modischer Erscheinungen resultiert, dessen Gesetzmäßigkeit dem freien Aktionsspielraum der Unternehmenspolitik im Hinblick auf eine autonome Beeinflussung der Lebenserwartung eines Produktes gewisse "naturgegebene" Grenzen setzt.

223 Die makroökonomische Entwicklung

Jedes Produkt ist eingebettet in einen speziellen Absatzmarkt, der wiederum durch ein Netz vielseitiger Beziehungen mit dem volkswirtschaftlichen Gesamtmarkt verbunden ist. Der langfristige Entwicklungstrend dieses Globalmarktes schafft nun auf Grund laufender Veränderungen der Stärke und Zusammensetzung der Bevölkerung (Geburten, Sterbeziffern, Altersstruktur usw.), der Einkommens- und Kaufkraftverhältnisse sowie der Sozialstruktur immer wieder neue Voraussetzungen für die Lebenserwartung der Erzeugnisse. So verlangt beispielsweise eine Gesellschaft in Zeiten mangelnder Güterversorgung mit einer anderen Beständigkeit nach anderen Produkten als eine "Überflußgesellschaft". Dabei beschränkt sich die Korrelation des Absatzes mit makroökonomischen Größen nicht allein auf den Trend des nationalen Gesamtmarktes. Denn auf Grund internationaler Verflechtungen bestehen vielfältige Interdependenzen zwischen den einzelnen Volkswirtschaften, so daß Entwicklungen auf dem Welt-

1) Vgl. Dreier, J., a.a.O., S. 13.

markt u. U. gleichfalls geeignet sind, die Lebenserwartungen eines Produktes zu determinieren.¹⁾

Der makroökonomische Trendverlauf wird nun überlagert von mehr oder weniger einschneidenden konjunkturellen Wechselfällen, die ebenfalls einen bestimmenden Einfluß auf die Lebensdauer ausüben können. So vermag ein Erzeugnis, welches seinen Sättigungspunkt bereits überschritten hat, durch die Kaufkraftsteigerung eines konjunkturellen Booms u. U. noch einmal eine Erweiterung seines Marktpotentials und damit neue Entfaltungsmöglichkeiten zu erfahren, während andererseits eine anhaltende Rezession ein im Grunde noch lebensfähiges Produkt so sehr vom Markt verdrängen kann, daß eine spätere Wiedereinführung - wenn überhaupt - nur noch mit großem Aufwand möglich ist.²⁾ Auch bedingen Konjunkturschwankungen u. U. erhebliche Engpässe im betrieblichen Bereich; so können Schwierigkeiten in der Material-, Personal- oder Finanzbeschaffung gleichfalls zum frühzeitigen Ende eines durchaus noch erfolgssträchtigen Produktes führen.

Im allgemeinen vermögen jedoch konjunkturelle Schwankungen, obgleich sie keinen geringen Einfluß auf das Produktionsvolumen ausüben, den Zyklustrend nur zeitweise zu stören, ohne ihn indessen aufzuheben.³⁾ Die Frage nach dem Wirkungsgrad konjunktureller Faktoren muß mithin auf Grund der unterschiedlichen Konjunkturanfälligkeit und Marktverankerung der Produkte jeweils von Fall zu Fall entschieden werden.

Als ein entscheidender makroökonomischer Faktor der Lebenserwartung erweist sich darüber hinaus der wissenschaftlich-technische Fortschritt mit seinen stän-

1) Vgl. dazu auch Schlömer, H., Marktforschung als Vorbereitung für einen neuen Artikel, in: GfM-Mitteilungen zur Markt- und Absatzforschung, 1960, Nr. 3/4, S. 48.

2) Vgl. dazu auch Krommes, W., Das Verhalten der Unternehmung in der Rezession, Berlin 1972, S. 162.

3) Vgl. Heuss, E., a.a.O., S. 18.

digen Produktivitätsverbesserungen. Er ist eine der treibenden Kräfte für neue Produktentwicklungen, die die bisherigen schrittweise oder abrupt vom Markt verdrängen. So läßt sich in vielen Wirtschaftszweigen über Jahrzehnte und Jahrhunderte hinaus eine beeindruckende, durch den technischen Fortschritt bedingte Entwicklungsreihe aufzeigen. Auf dem Sektor Beleuchtung beispielsweise verlief die Entwicklung von der Kerzenbeleuchtung über die Öl-, Petroleum-, Karbid-, Gas-, Kohlenfaden- und Metallfadenglühlampe bis zur modernen Hochfrequenzlampe; auf dem Sektor Antriebsmittel von der einfachen Wasserschaufel über die Dampfmaschine, den Elektromotor, die Kraftstoffmaschine, das Strahlgetriebe bis hin zum Atomantrieb. Auch im Bereich der Textilrohstoffe läßt sich eine solche Entwicklung von der Wolle und Baumwolle, über die Zellwolle, bis zur Kunstseide und schließlich zur vollsynthetischen Faser verfolgen.¹⁾

Für die kommenden Jahre ist nun auf Grund der wachsenden Forschungs- und Entwicklungsausgaben einerseits und auf Grund des durch die moderne Kommunikationstechnik stark verbesserten Informationsstandes von Herstellern und Nachfragern andererseits zu erwarten, daß sich diese Entwicklungsreihen weiter und mit noch größerer Geschwindigkeit fortsetzen.²⁾ Der technische Fortschritt bringt somit auf breiter Front laufende Neuheiten und Verbesserungen und setzt ständige Substitutionsprozesse in Gang, womit sich die Lebenserwartung der Produkte mehr und mehr verkürzen wird. Die Verbesserung von Herstellverfahren, die Wahl neuer Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe usw. zieht dabei nicht selten im Wege des sogenannten "Echoeffektes" auch die Erzeugnisse vor-, gleich- und nachgelagerter Branchen mit in den Sog der Degeneration.³⁾

1) Vgl. Kneschaurek, F., Strukturwandlungen, a.a.O., S. 17, 19.

2) Vgl. Fuchs, K. D., a.a.O., S. 80.

3) Vgl. Grosche, K., a.a.O., S. 156.

Stellt man schließlich den Phasenverlauf des Lebenszyklus insgesamt in einen makroökonomischen Zusammenhang, so ergibt sich folgende Kausalität: während sich in der Expansionsphase die Umsatzentwicklung im allgemeinen noch im Rahmen der volkswirtschaftlichen Wachstums- und Produktivitätsrate hält, bleibt in der Degenerationsphase die spezielle Marktentwicklung hinter der makroökonomischen zurück. Die schrumpfende Umsatzentwicklung setzt sich nun so lange fort, bis sie unter das volkswirtschaftliche Durchschnittsniveau abgesunken ist. "Hinkt aber ein Wirtschaftszweig in seiner Produktivitätsentwicklung hinter der allgemeinen nach, so ist er nicht mehr in der Lage, das aus der höheren Produktivität resultierende Steigen des volkswirtschaftlichen Lohnniveaus aufzufangen"¹⁾ und wird damit gezwungen, aus dem Markt auszuschcheiden.

224 Das Verhalten der Marktpartner²⁾

2241 Die Konsumenten

Abgesehen von den langfristigen makroökonomischen Rahmenfaktoren, stehen bei der Suche nach den Bestimmungsgründen der wirtschaftlichen Lebensdauer in einer vom Marketing-Denken bestimmten Überfluwirtschaft die Schwankungen der Verbraucherwünsche an erster Stelle. Jedes Produkt lebt nur so lange wie es einen Markt hat.³⁾ Der Markt aber wird von den sich wandelnden Lebens- und Konsumgewohnheiten der Verbraucher bestimmt, wobei in den Kreis

1) Heuss, E., a.a.O., S. 87.

2) Zu den Marktpartnern im weitesten Sinne gehören auch Arbeitnehmer, Kapitalgeber, Öffentlichkeit, Behörden, Verbände usw. Hier sollen indessen nur jene betrachtet werden, die durch ihr Verhalten einen unmittelbaren Einfluß auf die Lebenserwartung eines Erzeugnisses auszuüben vermögen.

3) Vgl. Freudenmann, H., a.a.O., S. 13.

der Konsumenten nicht zuletzt auch der Staat in seiner Eigenschaft als Auftraggeber einbezogen werden muß. Da auch in kapitalistisch orientierten Ländern heute bis zu 40 % aller Käufe von staatlichen oder staatlich kontrollierten Institutionen erfolgen, werden Höhe und Verteilung öffentlicher Ausgaben zu einem mehr und mehr gewichtigen Faktor für die Lebensplanung der Produkte.¹⁾

Vermag nun ein Erzeugnis diesen Wandlungen im Konsumverhalten nicht mehr gerecht zu werden, so bricht sein Absatz zusammen. Dabei ist zu berücksichtigen, daß die Sättigungsgrenze innerhalb einer einzelnen Nachfragekategorie (z. B. Textilien) nicht für alle Produkte zur gleichen Zeit erreicht wird. Diese erfahren vielmehr im Verlauf des wirtschaftlichen Wachstums eine Art struktureller Verschiebung, die zu einer vermehrten und längeren Bevorzugung der qualitativ höherwertigen Güter führt, während gleichermaßen mindere Qualitäten einen schnelleren Nachfragerückgang verzeichnen.²⁾

Die Situation ändert sich indessen, wenn die Wirtschaftsentwicklung in eine rezessive Phase mündet. Es erfolgt nunmehr "eine Anpassung an das verminderte Einkommen über die Qualität und nicht nur die Quantität der zur Auswahl stehenden Gebrauchsgüter"³⁾, d. h. es wird ein zur Bedarfsdeckung gleichermaßen geeignetes einfacheres und damit billigeres Erzeugnis gewählt. So weist beispielsweise Sandig auf den starken "Terraingewinn der Kleinpreisgeschäfte und damit der Waren geringerer Qualität in Zeiten der Kaufkraftschrumpfung" hin, der in hohem Maße aus eben diesem "Ausweichen in der Qualität bei möglichst konstant gehaltener Bedarfsmenge" zu erklären ist.⁴⁾

1) Vgl. Morse, St., Marketing Management für den Praktiker, München 1970, S. 103, 104.

2) Vgl. Kneschaurek, F., Strukturwandlungen, a.a.O., S. 22, 24.

3) Jacob, H., Preis und Produktionsprogramm als Mittel betrieblicher Konjunkturpolitik, in: Aktive Konjunkturpolitik der Unternehmung, Wiesbaden 1967, S. 41.

4) Sandig, C., Betriebswirtschaftspolitik, 2. Aufl., Stuttgart 1966, S. 223, 224.

Allerdings wird die relative Kürze einer Wirtschaftsrezession nur selten in der Lage sein, ein qualitativ hochwertiges Erzeugnis gänzlich aus dem Bewußtsein der Konsumenten zu verdrängen. Beim Wiederaufschwung wird im allgemeinen auch der entsprechende Bedarf wieder aufflackern und das Produkt wird seinen Lebensverlauf dort fortsetzen, wo er unterbrochen wurde.

Daß jedoch die individuelle Nachfrage nach jedem Erzeugnis auch im Verlaufe des allgemeinen Wirtschaftswachstums schließlich immer eine marktmäßige Sättigungsgrenze erreicht, erklärt sich im Hinblick auf das Verbraucherverhalten im wesentlichen aus vier Gründen:

- (1) Einmal ist das Aufnahmevermögen des Verbrauchers aus sachlichen Gründen beschränkt. So vermag der Nahrungsmittelbedarf auf Grund physiologischer Gesetzmäßigkeiten kaum über 3000 Kalorien pro Tag hinaus gesteigert zu werden. Sobald diese Sättigungsgrenze erreicht ist, erhöht sich die Gesamtnachfrage nach Nahrungsmitteln nur noch in geringem Maße und tendiert schließlich zum Gleichschritt mit der Bevölkerungszunahme.
- (2) Zweitens läßt sich die Tendenz zur Bedarfssättigung auf die Veränderungen in der Nutzenerwägung der Konsumenten zurückführen. Die Dringlichkeit der Bedürfnisse nimmt mit zunehmender Befriedigung ab und bewirkt mehr und mehr eine Stagnation der Nachfrage.¹⁾ Gerade für die kommenden Jahre ist zu erwarten, daß steigende Kaufkraft und zunehmender Wohlstand zu einer beschleunigten Marktsättigung führen werden.
- (3) Darüber hinaus ist es die Bedarfsstruktur, die durch veränderte Umwelt- und Lebensverhältnisse neue Akzente erfährt. Neue, bislang unbekannte Bedarfe werden artikuliert, der Verbraucher wird anspruchsvoller, er fordert mehr Bequemlichkeit und produktpolitische Problemlösung und fördert damit die ständige Suche nach neuen Produkten, die schließlich die alteingeführten Erzeugnisse nicht selten schnell und gänzlich vom Markt verdrängen. So wird auch die Wiederholung als habituelles Element des Kaufverhaltens preis-

1) Vgl. Kneschaurek, F., Strukturwandlungen, a.a.O., S. 18.

gegeben, wenn eine neue Information oder die Konfrontation mit einem neuen Erzeugnis einen ausreichend starken Reizeffekt erbringt.¹⁾ Dies ist mit ein Grund, weshalb die Industrie selbst dann nicht beliebig lange an einem Modell festhalten kann, wenn dieses ständige technische Verbesserungen erfährt und wenn laufende Kostenersparnisse dem Verbraucher in Form von Preissenkungen weitergegeben werden.²⁾

(4) Schließlich ist die Kaufmotivation in einer Wohlstandsgesellschaft mit stark homogenem Angebot weitgehend imagegeprägt, d. h. die Vorstellungen, die ein Verbraucher mit einer Ware verbindet, bestimmen oft in weit stärkerem Maße die Lebenserwartung des Erzeugnisses als dessen objektive Verwendbarkeit. Die Leitbilder, an welche die jeweiligen Erzeugnisse gekoppelt sind, unterliegen jedoch einem psychologischen Abnutzungsprozeß, sie verlieren im Zeitablauf ihre Strahlungskraft, mindern die Attraktivität der Produkte und gefährden damit deren künftige Lebenschancen.

Besondere Bedeutung gewinnt unter diesem Aspekt der Markenartikel, bei dem eine ständige marktgerechte Anpassung nicht nur hinsichtlich der Qualität, sondern insbesondere auch hinsichtlich der Verkaufsargumentation erfolgt mit dem Ziel, seinen heterogenen Charakter zu bewahren und die Marke möglichst lange am Leben zu erhalten. Auf die Weise konnte sich eine Anzahl von Marken über Jahrhunderte hinweg behaupten (Spatenbräu, Brauerei Weltenstephan, J. S. Stadler, A. W. Faber). Solche relativ langen Lebenszyklen bedeuten dabei nicht nur eine ständig wachsende Werbekraft und ein tieferes Verwurzen im Bewußtsein des Verbrauchers,³⁾ sondern sie rechtfertigen auch die nicht unerheblichen Aufwendungen, die vor jeder endgültigen Markteinführung auf eine umfangreiche Produktforschung verwendet werden sollten.

1) Vgl. Grosche, K., a. a. O., S. 158.

2) Vgl. Vitger, E., Modellwechsel und geplante Veralterung in der Automobilindustrie, in: Verschwendung als Wirtschaftsphilosophie, a. a. O., S. 71.

3) Vgl. Pantke-Beyerling, M., Langlebige und kurzlebige Marken, in: Der Markenartikel, 1953, Nr. 10, S. 691.

Aber auch die ständige Anpassung an die Motivationswandlungen der Konsumenten sichert dem Markenartikel kein "ewiges" Leben. Auch er kann den Verbraucher nur solange zum Kauf anregen, als für die Art des Produktes, das unter der betreffenden Marke angeboten wird, überhaupt ein Bedarf und damit ein Kaufwille besteht. Der Markenartikelhersteller hat dann allerdings den Vorteil, daß bei der Ablösung eines degenerierenden alten Produktes durch eine Neuheit, das Image seiner Marke die psychologische Marktdurchdringung des neuentwickelten Erzeugnisses wesentlich erleichtern kann.

2242 Die Konkurrenten

Neben dem Grad der Bedürfnisbefriedigung, die mit einem Erzeugnis beim Konsumenten erzielt wird, entscheiden auch Marktform, Relation der Marktanteile und das Verhalten der Wettbewerber über das Lebensschicksal eines Produktes. Dabei verwischen sich mit zunehmender vagabundierender Kaufkraft die herkömmlichen Grenzen der Konkurrenz mehr und mehr. Die unterschiedlichsten Güter wie Feinkost, modische Kleidung, neue Sportwagenmodelle usw., denen allen ein gewisses Repräsentations- und Geltungsstreben gemeinsam ist, konkurrieren heute gemeinsam um jenen Teil der Kaufkraft, der nach Deckung der Grundbedürfnisse zur freien Verfügung verbleibt.¹⁾

Während nun einerseits bei vollkommener Konkurrenz und Homogenität des Angebots die Unternehmung keine Möglichkeit einer eigenständigen Zykluspolitik besitzt, hat sie im Monopol einen größtmöglichen autonomen Entscheidungsspielraum. Demgegenüber besteht in der praxisüblichen Form des Oligopols die ständige Gefahr einer Verdrängung des eigenen Produktes durch Konkur-

1) Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing, a.a.O., S. 354; im folgenden soll jedoch der Begriff der Konkurrenz ausschließlich auf Produkte gleicher Art und Bedarfsdeckung beschränkt bleiben.

renzerzeugnisse, wobei allerdings das auf Grund bestimmter Präferenzen und markenspezifischer Suggestionselemente gebildete "akquisitorische Potential" eine gewisse, von der Konkurrenz unabhängige Monopolstellung verleiht.¹⁾ Auch könnte ein solcher Verdrängungsprozeß im allgemeinen nur bis spätestens zum Ende der Expansionsphase erfolgen. Hat der Oligopolist diese Zeitspanne überstanden, so wird er in der Ausreifungsphase kaum noch aus dem Markt eliminiert; denn die nunmehr gesunkene Preiselastizität der Nachfrage gewährt dem Oligopolisten mit den höheren Kosten eine Art Schutzwall, die zu durchstoßen der Oligopolist mit den niedrigsten Kosten kaum Interesse haben wird.²⁾

Wenn die Wettbewerber indessen die Zeit genutzt haben, um nicht nur preisgünstigere, sondern eventuell auch verbesserte Erzeugnisse zu entwickeln, so findet die Lebensdauer des ersteingeführten Produktes u. U. ein abruptes Ende. Dabei erfährt dieser Vorgang eine wesentliche Beschleunigung dadurch, daß die Wettbewerber die Kosten der Marktdurchdringung zu diesem Zeitpunkt nur noch in wesentlich geringerem Maße zu tragen haben.

Allerdings ist mit jeder betrieblichen Entwicklungstätigkeit auch immer das Risiko verbunden, daß Informationen über Konkurrenzaktivitäten nach draußen dringen, die es dem Management dann erlauben, zur gleichen Zeit oder mit nur geringer zeitlicher Verzögerung die gleichen oder ähnliche Produkte am Markt anzubieten. Damit ginge für die Konkurrenz der erstrebte Wettbewerbsvorsprung verloren, der schließlich auch die Deckung der eigenen Entwicklungskosten gewährleisten sollte.³⁾

1) Vgl. Gutenberg, E., Der Absatz, a.a.O., S. 237 ff.

2) Vgl. Heuss, E., a.a.O., S. 66; vgl. dazu auch Grosche, K., a.a.O., S. 152, der die Ausrichtung der Absatzpolitik an der jeweiligen Marktform einerseits und an der jeweiligen Lebensphase eines Produktes andererseits in Form einer Matrix zur Darstellung bringt.

3) Vgl. Freudenmann, H., a.a.O., S. 49.

Die Situation ändert sich jedoch, wenn das Produkt durch eine Neuheit gefährdet wird, die einer fremden Branche entstammt. Der Degenerationsprozeß wird dann durch einen Wettbewerber eingeleitet, der sich außerhalb des ursprünglich abgegrenzten Konkurrenzfeldes befand und der sich auf Grund unterschiedlicher Rohstoffverwendung und Technologie einen kaum wieder einzuholenden Vorsprung gesichert hat (wie z. B. bei der weitgehenden Ablösung der herkömmlichen Rasierklinge durch den Elektrorasierer).

Die Zeitdauer bis zum Lebensende eines Produktes wird indessen nicht allein von der Art und Intensität der Konkurrenzaktivitäten bestimmt. Wie schon gezeigt wurde¹⁾, verkürzt sie sich auch mit zunehmender Zahl der Wettbewerber, da auf diese Weise das Gut rascher den Konsumenten zugänglich gemacht wird. Ist dann bei erschlossenem Markt das Produkt nicht durch einen ständigen Ersatzbedarf gesichert, so reicht der durch die natürliche Wachstumsrate der Bevölkerung entstehende Bedarfszuwachs im allgemeinen nicht mehr aus, die Produktion unter Rentabilitätsgesichtspunkten weiterhin aufrechtzuerhalten.

2243 Die Lieferanten und Absatzmittler

Neben dem Konsumenten- und Konkurrentenverhalten sind es schließlich die Verhaltensweisen der Lieferanten und der Absatzmittler, die entscheidenden Einfluß auf die Lebensdauer eines Erzeugnisses ausüben und die bis zu einem gewissen Grad außerhalb des unternehmerischen Zugriffs liegen.

So können Fehllieferungen oder Lieferverzögerungen von Zulieferanten dazu führen, daß ein neu geplantes Produkt erst dann am Markt erscheint, wenn die Konkurrenz "das Geschäft bereits gemacht hat". Der Neuigkeitswert ist ver-

1) Vgl. S. 34

flogen und der Markt blockiert, so daß das Erzeugnis oft schon nach kurzer Zeit wieder aufgegeben werden muß. Auch ein bereits eingeführtes Erzeugnis kann indessen durch Lieferschwierigkeiten der Zulieferanten aus dem Markt geworfen werden. Die Lagerbestände versiegen und die Verbraucher wenden sich, insbesondere bei Gütern mit häufigem Ersatzbedarf, verärgert einem Konkurrenzprodukt zu, von dem sie nur schwerlich wieder zurückgewonnen werden können.

Entscheidend für den Lebensverlauf eines Erzeugnisses erweist sich auch die Stimmung der Absatzmittler. Obwohl der Unternehmensleitung durch Maßnahmen der Verkaufsförderung und der Direktwerbung beeinflussende Instrumente zur Verfügung stehen, kann eine allgemein ablehnende oder zustimmende Haltung des Handels die Lebensdauer eines Produktes erheblich mitbeeinflussen. Die durch den Ausleseprozeß des Wettbewerbs nach dem zweiten Weltkrieg bedingte allgemeine Erstarkung des Handels, seine Fähigkeit und sein Wille, eigene absatzpolitische Konzeptionen zu realisieren, führte sogar zu einer gewissen Rivalität zwischen Hersteller und Händler, die einer vom Hersteller geplanten Markteroberungsstrategie von Anfang an gewisse Restriktionen auferlegen kann.¹⁾

So mag gerade der Prozeß der Marktdurchdringung durch einen skeptischen Handel, der keineswegs immer bereit ist, ein neues Produkt vorbehaltlos zu forcieren, sehr langwierig sein, wodurch der erstrebte Marktanteil - wenn überhaupt - erst im Laufe von Jahren gewonnen werden kann. Absolut gesehen mag dieser Prozeß dann zwar eine längere Lebensdauer zur Folge haben, er wird aber u. U. auch mit einer unverhältnismäßig hohen finanziellen Belastung verbunden sein. Insofern kann nicht allein das Zeitmaß der Lebensdauer entscheidend sein für die Erfolgsbeurteilung eines Produktes, sondern ausschließlich jene Lebensdauer, die sich unter Rentabilitätsgesichtspunkten als optimal erweist.

1) Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing, a. a. O., S. 651.

225 Die öffentlich-rechtlichen Einflußfaktoren

Die Entwicklung eines Produktes ist nun nicht nur in einen wirtschaftlichen, sondern auch in einen sozialen Bezugsrahmen eingebettet, innerhalb dessen sie ganz bestimmte restriktive Kräfte, aber auch Antriebsmomente erfahren kann. So vermag ein Erzeugnis beispielsweise seinen Lebensimpuls aus einem gesellschaftlichen Anliegen heraus zu erhalten, indem sein Erlös einem bestimmten wohlthätigen Zweck zugeführt wird. Oder aber der Vertrieb eines Produkts muß eingestellt werden, weil er auf heftigen Widerstand bestimmter gesellschaftlicher Gruppen, Verbände oder religiöser Gemeinschaften stößt.¹⁾

Aber auch eine Fülle gesetzlicher Regelungen und Verordnungen ist geeignet, über die Lebensdauer eines Produktes zu entscheiden. Solche Regelungen können nun einerseits die Lebenserwartung auf indirekte Weise, über wirtschaftspolitische, die Wettbewerbssituation modifizierende Kursänderungen des Staates beeinflussen, wie z. B. über Vertriebsvorschriften, Ausfuhrerleichterungen, Importbeschränkungen, steuerliche Subventionierung, Reglementierung der Werbung usw.; sie können aber auch unmittelbar in den Lebensverlauf eines Erzeugnisses eingreifen, indem sie die Unternehmung von jeglicher Einflußnahme ausschließen (Rüstungsaufträge werden gestoppt, staatlich finanzierte Entwicklungsprojekte werden eingestellt usw.).

In der täglichen Praxis findet sich diese direkte Eingriffsmöglichkeit der Rechtsordnung auf die Marktentwicklung der Produkte vorwiegend in der öffentlich-rechtlichen Normierung der Produktbeschaffenheit einerseits und in der Gewährung eines Rechtsschutzes für bestimmte Erzeugnisse andererseits.²⁾

1) Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing, a. a. O., S. 358.

2) Vgl. ebenda, S. 361.

Gestalt und Beschaffenheit vieler Erzeugnisse sind durch gesetzliche Regelungen vorgeschrieben, denen in der Regel gesundheitliche, hygienische, sittliche oder auch politische Motive zugrunde liegen. Wird beispielsweise ein gesundheitsgefährdendes Produkt auf den Markt gebracht, so ist das Ende seiner Lebensdauer meist schon nach kurzer Zeit nicht nur durch die Ablehnung der Konsumenten, sondern auch durch eine öffentlich-rechtliche Sanktion zu erwarten. So erwies sich das pharmazeutische Produkt Contergan infolge mangelhafter Erprobung erst nach seiner Markteinführung als in hohem Grade gesundheitsschädigend und mußte auf richterlichen Beschluß hin aus dem Verkehr gezogen werden.

Ein ähnliches Schicksal ereilte den ersten amerikanischen Compact-Wagen "Corvair" von General Motors, dessen Produktion nach vorangegangenen Prozessen auf Grund seiner sicherheitsgefährdenden Konstruktion eingestellt werden mußte.

Gegen die gleiche Firma reichte die US-Regierung 1970 eine weitere Klage ein. Dem Konzern wurde wiederum ein Verstoß gegen das Gesetz über die Kfz-Sicherheit aus dem Jahre 1966 vorgeworfen, weil er bereits über 200 000 GM-Lieferwagen mit einer mangelhaften, der Belastung nicht entsprechenden Felgen-Qualität abgesetzt hatte. Und als in der Bundesrepublik nach Inkrafttreten des Maschinenschutzgesetzes von 1968 rund 2 500 Haushalts-, Sport- und Freizeitgeräte vom TÜV auf ihre Sicherheitsanforderungen überprüft wurden, wiesen etwa 50 % aller inländischen und 90 % aller ausländischen Produkte erhebliche Mängel auf. Für 12 % der Objekte wurde den Herstellern jede weitere Produktion untersagt. Sie waren meist nur unzureichend gegen die Berührung von elektrischem Strom abgesichert.¹⁾

Einem Unternehmen der Kosmetikindustrie drohte wiederum vorübergehend ein Verbot der weiteren Lippenstiftproduktion, da eine Stichprobenuntersuchung der Staatlichen Chemischen Untersuchungsanstalt eine nicht zulässige Menge

1) o. V., Süddeutsche Zeitung, 9. 11. 1970, Nr. 268, S. 19.

mineralischer Bestandteile und nicht identifizierbare Farbstoffe festgestellt hatte.¹⁾ Die Anforderung von Gegengutachten und die Tatsache, daß unterschiedliche Methoden in den Prüfverfahren oft zu unterschiedlichen Ergebnissen führen, hat zur Folge, daß solche Verbote selten sofort ausgesprochen werden können, sondern einen längeren Verfahrensweg durchlaufen, wodurch dem Unternehmen die Möglichkeit erwächst, den Mangel zu beheben und damit die Lebensfähigkeit seines Produktes zu erhalten.

Neben solchen Produktnormierungen, wie sie sich insbesondere im Lebensmittelgesetz finden, sichert das Gesetz gewissen Erzeugnissen dagegen oft auch einen Rechtsschutz, dem in der Regel eine Patent- oder Markenzeicheneintragung zugrunde liegt. Ein solcher Rechtsschutz erschwert dann u. U. den Einbruch von Konkurrenzprodukten in den Markt und gewährleistet damit auch eine relativ längere Lebenszeit.²⁾ Andererseits besteht vor allem bei Neuentwicklungen die Gefahr, daß infolge einer lückenhaften Informationsbeschaffung solche gewerblichen Schutzrechte anderer verletzt werden. Die daraufhin angestrenzten Unterlassungsklagen führen dann im allgemeinen zu einem abrupten Einführungs- und Produktionsstop und damit zum vorzeitigen Lebensende des betreffenden Produktes.³⁾

Muß nun ein Erzeugnis auf Grund solcher rechtlicher Eingriffe aus dem Markt gezogen werden, so schafft dies unnötige Verärgerung bei den Absatzmittlern und Verwirrung bei den Kunden, was sich letztlich auch negativ auf die übrigen Sortimentsteile des Unternehmens auswirken wird. Deshalb sollte die Möglichkeit solcher rechtlichen Verstöße frühzeitig - möglichst schon im Stadium

-
- 1) Der Verfasser respektiert den Wunsch des Unternehmens nach Anonymität.
 - 2) Vgl. dazu auch Strunkmann-Meister, E., Checkliste zur Rechtsschutzplanung neuer Produkte, in: Absatzwirtschaft, Nr. 14, 1971, S. 26-31.
 - 3) Vgl. dazu auch Mellerowicz, K., Forschungs- und Entwicklungstätigkeit als betriebswirtschaftliches Problem, Freiburg i. Br. 1958, S. 154 (Zitierweise: Forschungstätigkeit).

der Planung - erkannt werden, da die Verluste mit zunehmender technischer und wirtschaftlicher Entwicklung der neuen Produkte immer größer werden.¹⁾

226 Die strukturellen Einflußgrößen

2261 Die Zeitbezogenheit gesellschaftlicher Wertsysteme

Die Zeitspanne von den Urformen der Produktion für den eigenen Bedarf über die ersten Ansätze des Leistungstausches und der gezielten Organisation von Produktionsfaktoren bis hin zu unserer heutigen, extrem arbeitsteiligen Form des Wirtschaftens ist durchzogen von einer ständig neuen Akzentuierung menschlicher Bedürfnisse. Denn Weltanschauungen und Lebensauffassungen sind einem zwar langfristigen, aber doch steten dynamischen Wandlungsprozeß unterworfen, aus dem wiederum ganz bestimmte Veränderungen in der Wertschätzung materieller Güter resultieren.²⁾ Ob solche Bedürfnisverschiebungen nun einer rein geistig-kulturellen Basis entspringen, oder ob sie als direkter Ausfluß materiell-ökonomischer Verhältnisse zu werten sind, ist eine philosophische Frage von allerdings gesellschaftspolitisch bedeutsamer Tragweite.

Aus welchen Ursachen auch immer, das kulturelle Niveau jeder in sich geschlossenen Gesellschaft und damit ihr gesamtes "Wertsystem"³⁾ ist einem dynamischen Entwicklungsprozeß unterworfen. Motive, Einstellungen und Zielsetzungen erfahren dabei einen fortgesetzten Wandel in ihrem Prioritätsgefüge.

1) Vgl. Freudenmann, H., a.a.O., S. 47.

2) Vgl. Fischer, G., Betriebliche Marktwirtschaftslehre, Heidelberg 1961, S. 194.

3) Vgl. Ulrich, H., Die Unternehmung als produktives soziales System, Bern und Stuttgart 1970, S. 163.

Aufgabe der Wirtschaft ist es nun, aus der jeweils gegebenen Bedürfnisstruktur durch ein entsprechendes Leistungsangebot konkrete Bedarfe abzuleiten. Damit aber muß jede betriebliche Leistung im Hinblick auf ihre wirtschaftliche Lebensdauer zwangsläufig zeitbezogen sein. Denn sie bezieht ihre Existenzfähigkeit aus der menschlichen Bedürfnisskala bzw. aus der daraus abgeleiteten Konsumnorm und ist damit in gleichem Maße der langfristigen Dynamik kultureller Entwicklung unterworfen wie das dieser zugrunde liegende Wertsystem.

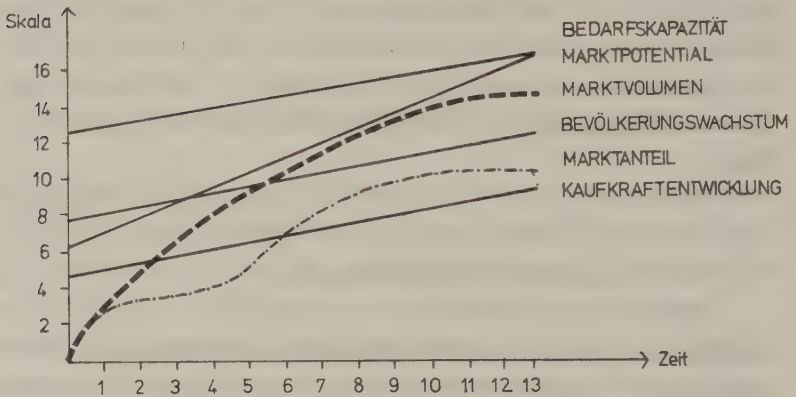
2262 Der Wirtschaftsraum als Beziehungsgefüge

Jedes einzelne bislang herausgearbeitete marktliche Kriterium besitzt ein eigenes inneres Gefüge von Elementen, deren Zusammenspiel überhaupt erst Richtung und Größe des jeweiligen Einflußgrades auf die Lebenserwartung der Produkte determiniert. So nutzt beispielsweise allein die Beobachtung des Konsumentenverhaltens wenig, wenn ihr nicht gleichzeitig strukturelle Merkmale wie Alter, Geschlecht, soziale Stellung usw. zugeordnet werden.

Darüber hinaus stellt sich indessen auch die Gesamtheit aller aufgezeigten, auf die Lebensdauer einwirkenden Marktgrößen als ein geschlossenes Beziehungsgefüge einzelner variierender Elemente dar, die je nach ihrem strukturellen Zusammenspiel wiederum eigene, die Produkt-Lebensdauer beeinflussende Wirkung entfalten.

Abb. 7 zeigt nun die Lebensentwicklung eines Produktes in einem vereinfachten, auf Kaufkraftentwicklung, Bevölkerungswachstum, Konkurrenzaktivität und Bedarfskapazität reduzierten Beziehungsnetz. Kaufkraftzunahme und Bevölkerungswachstum verursachen im allgemeinen zunächst eine Erweiterung des Marktpotentials, d. h. der Summe aller potentiellen Umsätze. Dieses Marktpotential determiniert nun seinerseits die äußerste Grenze des Marktvolumens, d. h. jener Größe, die den tatsächlich vollzogenen Leistungsaustausch wiedergibt. Beide Größen, das Marktpotential und das Marktvolumen,

Abb. 7: Das Beziehungsgefüge einzelner Bestimmungsgrößen der Lebens-
erwartung



Quelle: In Anlehnung an Weinhold-Stünzi, H., a.a.O., S. 144 f.

sind in der Praxis nur selten deckungsgleich, da es immer wieder ungenutzte Bedarfsreste geben wird, die nicht mobilisiert wurden.¹⁾

Wird nun ein neues Produkt im Markt eingeführt, so entspricht der Marktanteil des einführenden Unternehmers bis zum Zeitpunkt der Konkurrenzreaktion dem Marktvolumen. Die Anstrengungen der Wettbewerber bewirken dann jedoch einerseits eine Vergrößerung des Marktvolumens selbst, andererseits im Laufe der Zeit aber auch eine Verkleinerung des Marktanteils des Pionierunternehmers, ohne daß damit gleichzeitig eine Umsatzeinbuße verbunden sein muß. Später - wenn die Konkurrenten ihre Kapazität erreicht haben - wird die Unternehmung dann möglicherweise wieder einen Teil ihres verlorengegangenen Terrains zurückerobern können (geschwungener Verlauf der Marktanteilkurve).

1) Die Ausführungen basieren auf einer Analyse von Weinhold-Stünzi, H., a.a.O., S. 144, 145.

Die Einführung einer vierten Strukturgröße, der Bedarfskapazität, zeigt schließlich im Schnittpunkt mit dem Marktpotential die absolute Grenze der Expansionsfähigkeit. Diese aus einer Vielzahl von Einzelkomponenten bestehende Größe ergibt sich, wenn zum Marktpotential alle auf Grund irgendwelcher Umweltrestriktionen (mangelnde Kaufkraft, gesetzliche Beschränkungen, sozialpsychologische Kaufschwellen usw.) nicht realisierbaren Bedarfspotentiale hinzugezählt werden. Im Gegensatz zu den quantifizierbaren Kaufkraft-, Bevölkerungs- und Marktanteilentwicklungen kann ihre Darstellung selbstverständlich nur rein theoretisch sein. Ihre Einführung in das graphische Bild sollte indessen das Netz gegenseitiger Abhängigkeiten verdeutlichen, in dem die einzelnen marktlichen Bestimmungsgrößen der Lebensentwicklung eines Produktes miteinander verwoben sind.

3 Die Prognose des Lebensverlaufs im Planungszeitraum

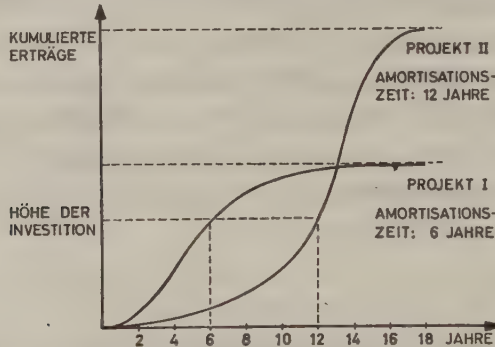
Trotz der Fülle außerhalb des direkten Zugriffs der Unternehmung liegender Bestimmungsfaktoren der Produkt-Lebensdauer steht der Unternehmung ein umfangreiches Aktionspotential zur Verfügung, mit dessen Hilfe sie die Lebenserwartung innerhalb der aufgezeigten Grenzen zu beeinflussen vermag.

Zentrale Vorbedingung solcher Aktionen bildet indessen die Vorausschau der künftigen Marktentwicklung des betreffenden Produktes. Gerade im Zeitalter des modernen Marketing liegt jeder Entscheidung der Griff in die Zukunft des Marktes zugrunde. Nur dann, wenn im voraus, möglichst schon in der Phase der Produktplanung, Zeitpunkt und Umfang künftig eintretender Sättigungs- oder Schrumpfungstendenzen treffsicher prognostiziert werden, können die entsprechenden Werte auf allen Ebenen unternehmenspolitischer Aktivität (im Beschaffungs-, Produktions-, Personal-, Forschungs-, Absatzsektor usw.) rechtzeitig bereitgestellt¹⁾ und je nach Zielsetzung qualitativ, quantita-

1) Vgl. dazu auch Gerfin, H., Neuere Tendenzen in der Praxis der langfristigen Vorausschau, in: ZfB 1968, 2. Ergänzungsheft, S. 35 - 38, insbes. S. 36.

tiv und zeitlich optimal eingesetzt werden. Die Güte solcher Vorausschätzungen bedingt dabei nicht zuletzt die künftige Marktstellung und Rentabilität des Unternehmens insgesamt.

Abb. 8: Die Auswahl eines Investitionsvorhabens nach Maßgabe der Amortisationszeit



Quelle: Dichtl, E., Die Beurteilung, a.a.O., S. 51.

31 Der Planungshorizont

Der Entscheidung über die Entwicklung und Einführung eines neuen Erzeugnisses sollte im Idealfall ein Ertrags- und Absatzplan zugrunde liegen, der sich über die gesamte zu erwartende Lebensdauer des Produktes erstreckt. Denn die Rentabilitätsaussichten eines langlebigen Erzeugnisses lassen sich an Hand einer Ertragsreihe, der beispielsweise nur die ersten zwei oder drei Verkaufsjahre zugrunde liegen, keinesfalls zuverlässig abschätzen. Produkte mit einer relativ langen Einführungszeit würden dann auf Grund der unvermeidlichen Anfangsverluste aus Rentabilitätsgründen für die Planung von vornherein ausscheiden.¹⁾

1) Vgl. Freudenmann, H., a.a.O., S. 100.

Während man nun im technischen Bereich in der Regel schon nach wenigen Jahren abschätzen kann, ob ein Entwicklungsprojekt mit Erfolg arbeitet, ist bei Konsumgütern eine zuverlässige Beurteilung der Rentabilität nicht selten erst nach Jahrzehnten möglich, wenn zu übersehen ist, ob die Amortisation der erforderlichen Investitionen gewährleistet ist. Andererseits sind gerade Investitionsrechnungen häufig deswegen fehlerhaft, weil allein die Amortisationsperiode als Entscheidungskriterium verwendet wird und damit zwangsläufig noch mögliche Erträge nach Ablauf dieses Zeitintervalls nicht mehr erfaßt werden (Abb. 8).¹⁾ Eine exakte Rechnung könnte mithin nur eine Totalrechnung sein, welche die gesamte Lebensdauer des neuen Erzeugnisses in den Planungsprozeß einbeziehen würde.²⁾

Abgesehen vom relativ kurzatmigen Moderhythmus, läßt sich jedoch die wirtschaftliche Lebenserwartung als oberste Grenze bei der Bestimmung des Planungshorizontes nur in den seltensten Fällen von Anfang an überblicken. Denn auf Grund der langfristigen Entwicklungstendenzen und der Vielzahl der Einflußfaktoren ist es außerordentlich schwierig, den gesamten zeitlichen Verlauf der Produktzyklen auch nur annähernd exakt zu prognostizieren. So kann es auch nicht verwundern, daß der Planungshorizont in der Praxis noch weitgehend intuitiv abgesteckt wird.³⁾ Oft läßt sich die Lebensdauer zwar in etwa begrenzen, aber selten mit so ausreichender Genauigkeit, daß sie als Grundlage einer detaillierten Planung dienen könnte. Denn Produkte eignen sich nur so lange zur Befriedigung bestimmter Bedürfnisse, bis sie durch verbesserte

1) Vgl. Dichtl, E., Die Beurteilung, a.a.O., S. 51; siehe auch Albach, H., Rentabilität und Sicherheit als Kriterien betrieblicher Investitionsentscheidungen, in: ZfB 1960, S. 584.

2) Vgl. Freudenmann, H., a.a.O., S. 39. Eine potentielle spätere Verlängerung der Lebensdauer im Wege einer unternehmenspolitischen Zyklusstrategie ist dabei für die Bestimmung des Planungshorizontes irrelevant, da kein Produkt in das Programm aufgenommen wird, wenn es nicht schon von Anfang an eine rentable Lebensdauer verspricht, vgl. Dichtl, E., Die Beurteilung, a.a.O., S. 67.

3) Vgl. Dichtl, E., Die Beurteilung, a.a.O., S. 112.

Erfindungen und überlegene Markneuhheiten verdrängt werden. Der Zeitpunkt einer Neuerfindung bzw. deren Durchsetzung am Absatzmarkt läßt sich indes schwerlich genau vorhersagen. Ganz abgesehen davon, daß sich viele Produkte schon zur Zeit ihrer Einführung als Fehlschlag erweisen und oft schon nach wenigen Monaten wieder aus dem Programm eliminiert werden müssen.¹⁾

Während sich also die wirtschaftliche Lebensdauer nur bei solchen Produkten zur Begrenzung des Planungszeitraumes eignen kann, die eine Lebenserwartung von wenigen, hinlänglich überschaubaren Monaten oder Jahren besitzen, stellt sich bei der Planung aller übrigen Erzeugnisse immer zu allererst die Frage nach dem unabdingbar notwendigen Planungshorizont, d. h. nach dem minimalen bzw. maximalen Lebens- und Betrachtungszeitraum, innerhalb dessen überhaupt eine rational untermauerte Ertragsplanung möglich ist. Selbstverständlich sollte dieser Zeitraum so langfristig wie möglich gewählt werden; denn das beschleunigte Wachstum der Volkswirtschaften sowie die zunehmenden internationalen Verflechtungen erfordern mehr und mehr langfristige Prognosen als Planungsgrundlage, um in der ausgeprägten Dynamik unserer Wirtschaft die Lebensfähigkeit eines Produktes zu sichern.

Unter diesem Aspekt gewinnen nun heute kinetische bzw. dynamische Verlaufs- und Bewegungsmodelle der Märkte zur Erklärung der Umsätze im Zeitablauf immer mehr an Bedeutung, während statische Marktstrukturanalysen, die eine einmalige Durchleuchtung der Marktverhältnisse zu einem bestimmten Zeitpunkt oder innerhalb einer kurzen Zeitperiode vornehmen,

1) In diesem Zusammenhang wird von Dichtl vorgeschlagen, den Lebenszyklus nicht als Linie, sondern als Band zu definieren, welches sich mit wachsender Entfernung vom Ursprung verbreitert; vgl. Dichtl, E., Die Beurteilung, a.a.O., S. 110. Damit würde dann auch gleichzeitig eine gewisse Toleranz für die Länge der für die Zwecke der Planung zu veranschlagenden Lebensdauer erreicht.

sekundären Charakter erhalten.¹⁾ Gleichwohl wächst natürlich der Unsicherheitsgrad jeder Prognose mit zunehmender Länge des Projektionszeitraums, weshalb auch langfristige Marktprognosen nicht einer fortlaufenden, kontrollierenden Marktbeobachtung und -analyse entbehren sollten, die im Zeitablauf wichtige Hinweise über eventuelle Richtungsänderungen geben und damit auch die Möglichkeit einer rechtzeitigen Plankorrektur schaffen. In diesem Sinne ist die Treffsicherheit einer Lebensprognose auch abhängig von der Relation der Länge des bisherigen Beobachtungszeitraums zur Länge des Projektionszeitraums.

Zweifellos stehen nun die zeitlichen Wunschvorstellungen von der Größe des Planungszeitraums in einem gewissen Gegensatz zu den Möglichkeiten der Praxis. Zwar wird auch in der Literatur nicht selten ein Durchschnittszeitraum von 10 Jahren angesetzt, innerhalb dessen zweckmäßige Mengen- und Ertragsplanungen u. U. noch sinnvoll sein können;²⁾ doch liegen solchen langfristigen Projektionen hauptsächlich die generellen Wachstumsfaktoren der Wirtschaft, wie Bevölkerungsentwicklung und Produktivitätsverbesserungen auf Grund technischer, wirtschaftlicher und organisatorischer Fortschritte zugrunde. Die Voraussagen beziehen sich somit auf eine mutmaßliche Normalentwicklung des Marktes, d. h. unter der Voraussetzung einer ungehinderten Entfaltung der latenten Nachfrage einerseits und einem unbeeinträchtigten Angebot an Ressourcen und Produktionsfaktoren andererseits.³⁾ Auch abstrahieren sie von kurzfristigen, konjunkturellen, saisonalen und zufälligen Schwankungen aller Art.

Darüber hinaus relativiert sich der Begriff "langfristig" mit seinem jeweiligen Bezugszeitraum. Der Zeitraum, innerhalb dessen beispielsweise eine neue Er-

1) Vgl. Kneschaurek, F., Marktprognosen als Hilfsmittel der Unternehmensführung, in: Zukunftsaufgaben in Wirtschaft und Gesellschaft, Zürich und St. Gallen 1963, S. 231 (Zitierweise: Marktprognosen).

2) Vgl. Dichtl, E., Die Beurteilung, a.a.O., S. 90.

3) Vgl. Fuchs, R., a.a.O., S. 97.

findung, zum Tragen kommt und ein altes Produkt aus dem Markt verdrängt wird, ist in hochentwickelten Industrieländern mit fortgeschrittener Arbeitsproduktivität und wissenschaftlicher Forschung zweifellos höher zu veranschlagen als in weniger entwickelten Regionen.¹⁾

Wie lange nun im konkreten Fall der Planungszeitraum sein sollte, innerhalb dessen schon bzw. noch mit zuverlässigen Ergebnissen gerechnet werden kann, läßt sich nicht generell beantworten, sondern ist weitgehend abhängig von Produktart und spezifischer Branchenentwicklung. Ganz allgemein kann indessen gefordert werden, daß die Planungsperiode niemals größer sein sollte als die Spanne, für die sich Ereignisse und Entwicklungen noch mit einiger Wahrscheinlichkeit voraussagen lassen.²⁾ Deshalb baut die Rentabilitätsbeurteilung in der Regel ersatzweise auf einer zwar langfristigen, nicht aber die gesamte Lebensdauer umfassenden Planung auf, deren zeitlicher Horizont sich am Sicherheitsgrad der jeweils zu erstellenden Prognose orientiert. Die Begrenzung eines solchen Planungshorizontes müßte dabei durch eine Art "Minimumsektor"³⁾ der Planung bestimmt werden, d. h. durch jene Determinante der Lebensdauer, die den geringsten Informationsgrad besitzt und deren Berücksichtigung bei der Planerstellung unabdingbar ist.

Zweifellos hat nun die Entwicklung der elektronischen Datenverarbeitung zu einer quantitativ und qualitativ verbesserten Aussage und damit auch zu einer Erweiterung dieses Minimumsektors geführt. Dabei sollte allerdings der Planungshorizont auch nicht unbedingt ausschließlich von den Möglichkeiten der Prognose abhängig gemacht werden,⁴⁾ denn Entwicklungsrichtlinien, Umrißpläne und sogenannte Schubladenpläne können u. U. eine längere Planungsperiode durchaus sinnvoll machen.

1) Vgl. Kapferer, C., Disch, W., Absatzprognose, Köln und Opladen 1966, S. 35, 36 (Zitierweise: Absatzprognose).

2) Vgl. Dichtl, E., Die Beurteilung, a.a.O., S. 91.

3) Vgl. Wittmann, W., Unternehmung und unvollkommene Information, Köln und Opladen 1959, S. 173.

4) Vgl. Dichtl, E., Die Beurteilung, a.a.O., S. 121.

Viele Produkte haben indessen einen solchen wirtschaftlich-technischen Reifegrad erreicht, daß für sie ohne großes Risiko eine über mehrere Jahre hinausreichende Marktperiode angesetzt werden kann.¹⁾ Überdies haben sich in einzelnen Branchen immer wiederkehrende typische Zyklusverläufe herausgebildet, wie beispielsweise in der Besteckindustrie mit einer Länge von 6 - 8 Jahren,²⁾ so daß in diesen Fällen der Planungshorizont durch Erfahrungswerte fixiert werden kann.

Schließlich ist der Planungszeitraum aber auch abhängig von der Größe des jeweils planenden Betriebes. Kleinere Unternehmen besitzen in der Regel eine größere Planungselastizität, so daß sie auf kürzere Zeiträume disponieren können. Auch läßt sich im Falle einer Fehlplanung weitaus leichter eine Planrevision durchführen, während bei Großbetrieben mit der notwendig längeren Fristigkeit der Planung auch die Höhe des Risikos korreliert. Andererseits erfährt der Großbetrieb bei langfristigen Prognosen insofern eine Risikominderung, als auf Grund der Größe seiner gewählten Bezugsräume-Kompensationstendenzen wirksam werden und Zufälligkeiten sich gegenseitig eliminieren können.

Weniger problematisch stellt sich indessen die Bestimmung des Planungshorizontes beim Moderhythmus dar. Seine periodische Dauer ist in der Regel verhältnismäßig kurz und empirisch nachweisbar. Trotz erheblicher Unsicherheitsfaktoren im modischen Bedarfs- und Geschmackswechsel kann sich hier der Planungshorizont weitgehend an einem durch jahreszeitlichen, kalenderzeitlichen oder konventionellen Rhythmus bestimmten geschlossenen Zeitraum orientieren.

1) Vgl. Ellinger, Th., a.a.O., S. 589.

2) Vgl. Majer, W., Programmbereinigung, a.a.O., S. 117.

Die eigentlichen Schwierigkeiten liegen hier bei jenen Branchen, deren Modewandel einer langfristigen, oft über mehrere Jahre sich erstreckenden Vorbereitung bedarf. So müssen die Entwürfe der Formgestalter bei General-Motors mindestens drei Jahre, bevor der neu konzipierte Wagen vom Band läuft, fertig gestellt sein ¹⁾, und für die Wintermode der Textilfabrikanten muß die Mustersammlung der Stoffe spätestens im Frühjahr vorliegen. ²⁾ Stilisten und Designers müssen also intuitiv schon zu einem Zeitpunkt Konsumentenwünsche erfassen, zu dem diese den Verbrauchern selbst noch mehr oder weniger unbewußt sind. ³⁾

Solche Zeitspannen stellen nun für das Unternehmen einen nicht unwesentlichen Risikofaktor dar, da im Laufe dieser Zeit die Modetendenzen vom Verbraucher oder von einem eventuellen "Modediktat" der Konkurrenz her eine unvorhergesehene Richtungsänderung erfahren können. Zwar bewegen sich bei der Lebenszyklusplanung die Konzipierungs- und Entwicklungsarbeiten in den gleichen, meist noch längeren Zeitabläufen; doch steht hier die Unternehmung einer wesentlich günstigeren Relation zwischen Planungs- und Marktperiode des jeweiligen Produktes gegenüber.

1) Vgl. Packard, V., a.a.O., S. 105 f.

2) Vgl. Bergler, G., Materialien, a.a.O., S. 154.

3) Vgl. o. V., Marktmacht Mode, a.a.O., S. 520.

32 Der Korrelationsgrad einzel- und gesamtwirtschaftlicher Bestimmungsgrößen der Lebenserwartung

Will die Unternehmung den Lebensverlauf eines Produktes in den Griff bekommen, so benötigt sie bereits in der Planungsphase eine möglichst detaillierte Verkaufsprognose, um durch frühzeitige Bereitstellung der Einsatzpläne im richtigen Augenblick mit entsprechenden absatzpolitischen Aktionen beginnen zu können. Für die Analyse und Prognose des zu erwartenden Verlaufs der Umsatzkurve eines Produktes stehen der Unternehmung nun zunächst die von einschlägigen Instituten veröffentlichten Daten über den gesamtwirtschaftlichen Entwicklungstrend zur Verfügung. Die Aufgabe der Marktforschungsabteilungen größerer Unternehmen besteht dann auch zu allererst darin, festzustellen, ob zwischen der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, der in der Regel die Entwicklung des Sozialproduktes zugrunde liegt, und der Tendenz ihres speziellen Produktmarktes irgendwelche Korrelationen bestehen, die es erlauben, die Ergebnisse der gesamtwirtschaftlichen Vorausschau zur Grundlage einzelwirtschaftlicher Prognosen zu machen.¹⁾

Eine solche mögliche Korrelation zwischen dem volkswirtschaftlichen Wachstum und der Entfaltung einzelner Wirtschaftszweige ist jedoch selten so eng, daß Gesamtprognosen vorbehaltlos auf die jeweiligen Branchenverhältnisse übertragen werden können. Denn jede volkswirtschaftliche Vorausschau arbeitet mit Globalgrößen, die nicht selten gegenläufige Entwicklungen in verschiedenen Branchen verschleiern. So sind gerade in Zeiten raschen Wirtschaftswachstums strukturelle Umbrüche, wie sie beispielsweise der Bergbau durch das Aufkommen neuer Energiequellen erleben mußte, innerhalb einzelner Branchen keine Seltenheit. Andere Produktmärkte wiederum, wie z. B. die chemische und die elektronische Industrie sind durch ein überproportionales Wachstum gekennzeichnet, womit eine direkte und unkritische Übertragung

1) Gutenberg, E., Die Absatzplanung, a.a.O., S. 298, 299.

gesamtwirtschaftlicher Größen gleichfalls zu verfälschenden Ergebnissen führen würde.¹⁾

Solche strukturellen Ungleichgewichte im gesamtwirtschaftlichen Wachstumsprozeß entstehen jedoch nicht unmittelbar. Sie stellen vielmehr einen sukzessiven Vorgang dar, der von der Unternehmensleitung durch ständige Beobachtungen der Umsatzentwicklung sowie durch laufende Auswertung der Ergebnisse wissenschaftlicher Wirtschaftsforschung prognostiziert werden kann. Indessen gibt auch eine Prognose des durchschnittlichen Branchenwachstums allenfalls tendenzielle Hinweise auf die mögliche Entwicklung des Lebenszyklus eines geplanten Produktes. Denn abgesehen davon, daß der Begriff der Branche oft eine Vielzahl, in ihrem Lebensverlauf äußerst unterschiedliche Erzeugnisgruppen umschließt,²⁾ besteht für die einzelne Unternehmung auch im Falle einer Identität zwischen Branchenentwicklung und speziellem Produktmarkt die Notwendigkeit, neben der Aufbereitung sekundärstatistischer Materials, primäre zahlenmäßige Unterlagen über die gegenwärtige Situation und die künftige Aufnahmefähigkeit ihres jeweils eigenen Absatzmarktes zu erhalten. So lassen sich zwar beispielsweise in internationalen und intertemporären Vergleichen eindeutige Korrelationen zwischen der Entwicklung des Sozialproduktes und der des Automobilbedarfs erkennen; doch müssen für eine eindeutige, auf bestimmte Typen oder Marken gerichtete Bedarfsprognose zusätzliche Erhebungen erfolgen über die demographischen Merkmale der Zielgruppe, den Automobilbestand, die Einkommensverhältnisse, den Ausgabenanteil für die private Motorisierung usw. Es müssen darüber hinaus auch die bei steigender Prosperität an Bedeutung gewinnenden Möglichkeiten einer künstlichen Verkürzung der wirtschaftlichen Lebensdauer von Automobilen mit in die Betrachtung einbezogen werden.³⁾

1) Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing, a.a.O., S. 344.

2) Vgl. S. 13 ff.

3) Vgl. Gutenberg, E., Die Absatzplanung, a.a.O., S. 301.

Die Korrelation zwischen einzel- und gesamtwirtschaftlichen Größen ist mithin keineswegs eindeutig und zwingend. Wie sich der Stellenwert eines Produktes im Rahmen gesamtwirtschaftlicher Tendenzen verändert, ob sein Anteil schrumpft, wächst oder sich stabil hält, hängt nämlich weitgehend von der Tatkraft und Initiative des Unternehmers sowie von der Dynamik der Geschäftspolitik des Managements ab. Nur so erklärt es sich, daß nicht selten Unternehmen auch dann florieren, wenn der Gesamtmarkt der von ihnen angebotenen Produkte längst stagniert und daß sich andererseits manche Betriebe zuweilen selbst bei expandierendem Produktmarkt nicht zu halten vermögen.¹⁾ So erklärt es sich auch, daß manche Autoren auf Grund des maßgeblichen Einflusses der Unternehmensleitung auf die künftige Marktposition, nicht mehr von "Absatzprognose", sondern ausschließlich von "Absatzstrategie" sprechen wollen. Sie betrachten die Absatzvorausschätzungen einzelner Firmen allenfalls als "konditionale Wirkungsanalysen" geplanter Marketingmaßnahmen.²⁾

Eine solche Betrachtung impliziert indessen eine unzulässige Verseßbündigung der Einzelwirtschaft. Jede Unternehmung ist Teil eines gesamtwirtschaftlichen Wirkungszusammenhanges, von dem sie mehr oder weniger starke Impulse erhält. Dies gilt nicht nur im Hinblick auf die einmalige Marktdurchdringung des Lebenszyklus, sondern auch hinsichtlich einer modisch determinierten, periodisch wiederkehrenden Lebensdauer. So führt beispielsweise eine allmähliche Steigerung des gesamtwirtschaftlichen Wohlstandsniveaus zweifellos auch zu einer stärkeren Betonung subjektiver Nutzenvorstellungen und damit auch zu einer stärkeren Ausprägung des allgemeinen Modebewußtseins.

Die künftige allgemeine Wirtschaftsentwicklung stellt somit eine Art Rahmenbedingung dar für den Aktionsradius der Zykluspolitik innerhalb des Planungshorizonts. Je größer dabei das Unternehmen selbst, je breiter sein Marktanteil innerhalb der Branche bzw. der Gesamtwirtschaft und je langfristiger

1) Vgl. Kneschaurek, F., Marktprognosen, a. a. O., S. 234.

2) Vgl. Gerfin, H., a. a. O., S. 36.

der Prognosezeitraum, desto mehr verwischen auch die Grenzen zur gesamtwirtschaftlichen Konjunktur- und Wachstumsanalyse.¹⁾ Auf Grund der eigengesetzlichen Lebensdynamik der Produkte zeigt sich indessen auch in diesem Fall, daß eine derartig enge Korrelation allenfalls in den Wachstums- und Reifephasen zu finden ist. Mit Beginn der Sättigung und Degeneration bleibt die Lebensentwicklung des einzelnen Produktes schnell hinter der gesamtwirtschaftlichen Durchschnittsrate zurück und verliert von nun an jegliche Korrelationstendenz.

33 Die Problematik der Prognose langfristiger Veränderungen in der Angebots- und Nachfragestruktur²⁾

Um es noch einmal zu wiederholen: die Prognose der Lebenserwartung eines neu geplanten Produktes muß am Anfang aller unternehmerischen Bemühungen stehen; ihre Treffsicherheit ist für die Unternehmung u. U. von existentieller Bedeutung. Zwar ist es immer schwierig, von einer neu ins Leben gerufenen Marke zu bestimmen, ob sie lang- oder kurzlebig sein wird; doch alle Anstrengungen zur Lancierung eines Produktes sind nur dann gerechtfertigt und tragen zum Sicherheits- und Wachstumsstreben der Unternehmung bei, wenn den Aufwendungen, die seine Entwicklung und Einführung verursachen, auch eine ausreichend lange potentielle Lebensdauer zur Amortisation und Gewinnerzielung gegenübersteht. Wird nun der Versuch unternommen, die betriebsindividuelle Bedarfsentwicklung im Zeitablauf zu quantifizieren, so müssen zunächst gewisse Rahmenbedingungen berücksichtigt werden, die den eigentlichen Produktmarkt umgrenzen. Auf Grund der engen Wirtschaftsverflechtungen sind dabei insbesondere die Entwicklungstendenzen vor- und nachgelagerter Branchen und Wirtschaftsstufen sowie die Entwicklung jener Industrie im Auge zu behalten, die sich um den Absatz komplementärer Erzeugnisse bemüht.

1) Vgl. Hammel, W., a. a. O., S. 40.

2) Innerhalb des unternehmerischen Entscheidungsprozesses werden zunächst isoliert zu analysierende Faktoren schrittweise in neue kompliziertere Zusammenhänge gestellt, wobei sie fortlaufend eine neue Gewichtung erfahren. Aus diesem Grunde spiegeln sich in diesem Abschnitt z. T. noch einmal die "marktlichen Indikatoren der Lebensdauer" im Zusammenhang mit ihrer Prognostizierbarkeit unter anderen Aspekten wieder. Erst die solcherart vorgenommene Durchdringung der Komplexität des Geschehens ermöglicht im konkreten Fall die Auswahl der strategischen Handlungsalternativen.

Darüber hinaus muß die Entwicklung der Substitutionsgütermärkte mit in die Betrachtung einbezogen werden, wobei sich allerdings eine besondere Schwierigkeit dadurch ergibt, daß mit zunehmender Prosperität und Dynamik der Wirtschaft grundlegende Wandlungen in der Nachfragestruktur erfolgen und Substitutionsprozesse in Gang gesetzt werden, die eine zunehmende Interdependenz der Märkte zur Folge haben.¹⁾

Sind nun diese Rahmenkonstellationen erfaßt, so beginnt die eigentliche produktbezogene Vorausschau mit eingehenden Bedarfsprognosen in quantitativer und qualitativer Hinsicht. Neben der regionalen und sachlichen Eingrenzung der Zielgruppe nach Alter, Geschlecht, sozialer Stellung usw. und der Prognose ihrer Veränderungen im Zeitablauf muß die zu erwartende längerfristige Entwicklung der Einkommens- und Vermögensverhältnisse der speziellen Bedürfnisträger, insbesondere im Hinblick auf mögliche Veränderungen der Ge- und Verbrauchsgewohnheiten sowie der Motivationsstruktur der Konsumenten analysiert werden.

Darüber hinaus sollte die voraussichtliche Bedarfsentwicklung sorgfältig in ihre Komponenten Erstbedarf und Ersatzbedarf zerlegt werden, um schwerwiegende Irrtümer in der Verkaufsvoraussage zu vermeiden. In Abb. 9 zeigt sich beispielsweise, daß der steile Wachstumsverlauf vom Zeitpunkt p an in erster Linie durch Ersatzverkäufe bedingt war, deren Ausbleiben die aufsteigende Tendenz des Zyklus abrupt unterbrechen würde. Andererseits können solche fortgesetzten Ersatzbedarfe (Sekundär-, Tertiärabsatz usw.) bei nachlassenden Erstkäufen zu einer auf einem bestimmten Niveau sich einpendelnden kontinuierlichen Nachfrageentwicklung führen.

So gewinnt beispielsweise der Ersatzbedarf bei TV-Geräten mit abnehmenden Erstkäufen zunehmende Bedeutung. Schätzt man eine durchschnittliche materiel-

1) In diesem Zusammenhang wird von Dichtl vorgeschlagen, Komplementaritäts- und Substitutionsbeziehungen aller Art methodisch insofern Rechnung zu tragen, als die jeweils durch Ausstrahlungseffekte verbundenen Güter zum Zweck der Prognose zu einem einzigen Lebenszyklus zusammengefaßt werden. Vgl. Dichtl, E., Die Beurteilung, a.a.O., S. 128.

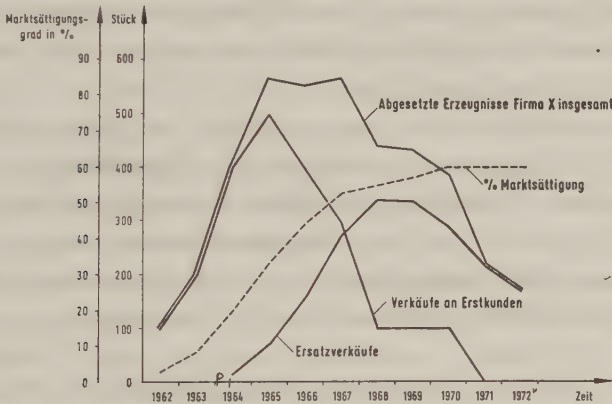
le Lebensdauer von 10 Jahren pro Gerät, so müssen sich die Käufe nach diesem Zeitraum jeweils wiederholen. Dabei muß natürlich eine zeitliche Streuung der Ersatzkäufe entsprechend der statistischen Streuung der Lebensdauer der Geräte in Rechnung gestellt werden. Auf lange Sicht wird sich dann der Absatz auf etwa ein Zehntel des Bestandes einspielen. Für die BRD mit über 20 Millionen Haushaltungen würde dies bedeuten, daß bei Vollsättigung, die im Augenblick noch nicht erreicht ist, die Industrie weiterhin mit einem jährlichen Absatz von über 2 Millionen TV-Geräten rechnen könnte. Rechnet man schließlich dazu noch die zusätzlichen Käufe infolge des Bevölkerungs- und Haushaltswachstums (ca. 1 % pro Jahr) und infolge technischer Weiterentwicklungen (Farbfernsehgeräte), sowie den bei hohen Sättigungsgraden zu erwartenden Absatz von Zweitgeräten (Portables), so erhält man schließlich eine durchaus brauchbare Prognosegrundlage für eine längerfristige, unternehmenspolitische Zyklusplanung.¹⁾

Für den Schwierigkeitsgrad solcher Bedarfsprognosen ist es darüber hinaus von entscheidender Bedeutung, ob es sich um eine Betriebs- oder um eine Marktneuheit handelt. Bei Betriebsneuheiten läßt sich die Entwicklung des Marktvolumens und seiner Bedarfsstruktur u. U. bereits über mehrere Jahre zurückverfolgen. Die Rekonstruktion des bisherigen Lebensverlaufs gibt dann in einer Art Momentaufnahme Hinweise über Größe und Struktur des bereits existenten Marktes und zeigt darüber hinaus, auf welcher Position seines Lebensbogens sich das Produkt im Augenblick befindet. Eine ergänzende Untersuchung über Zahl und Struktur der potentiellen, noch nicht erschlossenen Verwender und deren maximales Bedarfsvolumen gibt Aufschluß darüber, mit welchen Veränderungstendenzen zu rechnen ist und welche Expansionschancen der Markt für die nächste Zukunft noch bietet. Besondere Bedeutung kommt in diesem Zu-

1) Das Beispiel wurde entnommen bei Weblus, B., Zur langfristigen Absatzprognose gehobener Gebrauchsgüter, z. B. von Fernsehgeräten u. a. m., in: ZfB 1965, S. 593 - 607, insbes. S. 604.

sammenhang der Prognose der Kaufkraftentwicklung zu. Denn für die langfristige Produktplanung sind in der Gegenwart latente, aber noch nicht kaufkräftige Bedürfnisse durchaus von Interesse, wenn in der fernerer Zukunft im Zuge des gesamtwirtschaftlichen Wachstums mit weiteren Kaufkraftsteigerungen gerechnet werden kann.

Abb. 9: Der Einfluß der Ersatzverkäufe auf den Verlauf der Gesamtabsatzkurve



Quelle: Majer, W., Programmbereinigung, a.a.O., S. 109.

Während mithin bei Betriebsneuheiten im allgemeinen auf Erfahrungswerte zurückgegriffen werden kann, muß bei völligen Marktneuheiten das realisierbare Bedarfsvolumen von solchen Märkten ermittelt werden, die bislang allenfalls als Testmärkte figurierten und oft nur in den Vorstellungen des Managements existierten. Da nun jedes Produkt zur Lösung bestimmter Probleme konzipiert ist, die immer nur für einen abgrenzbaren Teil der Wirtschaftssubjekte relevant sind, bietet zwar die Abgrenzung von Bedarfsträgern und Bedarfsgebieten relativ wenig Schwierigkeiten, wohl aber deren Bedarfsquantifizierung im Zeitablauf. "Erschwerend kommt hinzu, daß man bei der Bedarfsermittlung für Marktneuheiten nicht von der vereinfachenden Annahme eines gegebenen Preis-

niveaus ausgehen kann"¹⁾ und daß überdies wenig konkrete Vorstellungen über den Grad der Preiselastizität der Nachfrage bestehen.

Sowohl bei Markt- als auch bei Betriebsneuheiten müssen indessen solche Untersuchungen der Nachfragestruktur ergänzt werden durch lokale und sachliche Abgrenzung der potentiellen Wettbewerber und durch Antizipation des Konkurrentenverhaltens auf allen Ebenen des Marketing²⁾. Denn wenn es auch trotz aller Schwierigkeit gelungen ist, das absolute Marktpotential einer Neuheit für die kommenden Jahre abzuschätzen, so bleibt immer noch ungewiß, in welchem Maße die Einzelunternehmung im Rahmen des Wettbewerbs in der Lage sein wird, dieses Potential auszuschöpfen.

Gerade die Variable Wettbewerb kann zu erheblichen Fehlprognosen führen. Denn ebenso wie das gesamte Absatzvolumen einer Unternehmung genauer zu prognostizieren ist als die Entwicklung seiner einzelnen Erzeugnisse, so ist auch die Projektion der Entwicklung eines Wirtschaftszweiges im allgemeinen immer genauer als die Prognose der Entwicklung des Marktanteils einer einzelnen Unternehmung innerhalb der jeweiligen Konkurrenzkonstellation.³⁾

Aus diesem Grunde wird die Unternehmensleitung zur Vorausschätzung der Dauer ihres betriebsindividuellen Zyklusverlaufs immer die Entwicklung des eigenen Marktanteils in Relation zum Gesamtumsatzpotential des jeweiligen Produktmarktes zu setzen haben, wobei die Analyse der gegenwärtigen und künftigen Angebotsstruktur bei Betriebsneuheiten auf Grund empirischer Werte wiederum mit weniger Unsicherheitsfaktoren belastet sein dürfte als bei Marktneuheiten. Aus den gewonnenen Werten läßt sich sodann ein mengenmäßiger Absatzplan erstellen, aus dem durch Multiplikation mit den erwarteten Durchschnittserlösen

1) Freudenmann, H., a.a.O., S. 103.

2) Vgl. dazu auch Schäfer, E., a.a.O., S. 181 ff.

3) Vgl. Fuchs, R., a.a.O., S. 117.

ein Umsatzplan und schließlich unter Berücksichtigung sämtlicher anfallender Kosten ein Ertragsplan abgeleitet werden kann.¹⁾ Gerade die Notwendigkeit der kalkulatorischen Verrechnung der Entwicklungs- und Markterschließungskosten setzt dabei möglichst konkrete und zuverlässige Angaben über die künftige Lebensdauer und das zu erwartende Umsatzvolumen voraus. Stellt sich nämlich später heraus, daß im Zeitpunkt der Kalkulation Absatzmenge und Lebenserwartung zu hoch veranschlagt wurden, d. h. daß man dem einzelnen Artikel zu wenig Kosten zugeschlagen hatte, dann gehen die verlorenen kalkulatorischen Restwerte nachträglich zu Lasten bereits ausgewiesener Gewinne. "Bei mißglückten Einführungen am Markt oder Verdrängung durch Substitutionsgüter müssen sie sogar von der übrigen Produktion getragen werden."²⁾

Bedarfsuntersuchungen und Konkurrenzanalysen zum Zweck der Ertragsprognose im Zeitablauf bergen nun allerdings eine Reihe spezifischer Probleme der Erfassung jener zahlreichen Einflussfaktoren und Abhängigkeiten in sich, die sich dem rechnerischen Kalkül weitgehend entziehen.³⁾ Während im allgemeinen der Produktcharakter und die makroökonomische Trendentwicklung auf längere Sicht als einwertig betrachtet werden können, während ferner die Lebenserwartung berührende Gesetzesänderungen auf Grund ihrer langfristigen parlamentarischen Vorbereitung hinlänglich zu prognostizieren sind⁴⁾ und während darüber hinaus auch die Gruppe der Absatzmittler und Lieferanten weitgehend durch Absprachen in ihrem Handlungsspielraum fixiert werden können und somit in der Regel keine unerwarteten Reaktionen für die Dauer der Pro-

1) Vgl. Freudenmann, H., a.a.O., S. 99, 100.

2) Ebenda, S. 46.

3) Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing, a.a.O., S. 322.

4) Außerdem sind per Gesetz geschaffene Normierungen der Produktgestaltung, wie z. B. die Einführung zusätzlicher Sicherheitsstandards beim Automobil, immer erst auf eine gewisse Anpassungszeit hin terminiert.

gnose zu erwarten sind, müssen für die Vorausschätzung derjenigen Aspekte des Konsumenten- und Konkurrentenverhaltens, die entscheidenden Einfluß auf die Lebenserwartung der Produkte haben, mehrere Verhaltensalternativen antizipiert werden.

Unter der Voraussetzung, daß keinerlei wettbewerbsbeschränkende Absprachen getroffen werden und der Mechanismus einer freien Marktwirtschaft voll zum Zuge kommt, bringt somit die zentrale Rolle des menschlichen Verhaltens im Bereich der Absatzwirtschaft ein erhebliches Moment der Unsicherheit in die Prognose von Aktionen und Reaktionen von Konsumenten und Konkurrenten, die eben nicht nur ein statistisches, sondern auch ein soziologisches und psychologisches Problem bilden.¹⁾ In diesem Sinne ist jede Prognose immer nur eine bedingte Voraussage, deren Treffsicherheit vom Gültigkeitsgrad der jeweils unterstellten Verhaltenshypothesen abhängig ist. Ändert man die Hypothesen, so ändert sich auch die Aussage der Prognose.²⁾

Dieses Problem der Verhaltensquantifizierung stellt sich nun besonders augenfällig in der Modeprognose, wo es trotz des relativ kurzen Planungszeitraumes nicht immer einfach sein dürfte, Richtung und Dauer der den jeweiligen Zeitgeschmack bestimmenden Faktoren und Strömungen zu erfassen und unter Berücksichtigung von Konkurrenzaktivitäten eine sinnvolle approximative Absatzplanung zu erstellen, die dann als Grundlage der Modopolitik für die kommende Periode dienen kann. Dennoch bringt trotz der prinzipiellen Willens- und Handlungsfreiheit des Menschen seine Integration in eine soziale Umwelt stabilisierende Momente ins Spiel, die seinem ökonomisch relevanten Handeln eine mit relativ hoher Wahrscheinlichkeit prognostizierbare Richtung verleihen.³⁾ Abgesehen davon, daß Konsumentenreaktionen überdies bis zu einem gewissen Grade durch absatzpolitische Impulse steuerbar sind, kann dann die Zahl der schließlich den-

1) Vgl. Koch, E., Marktforschung oder Marktastrotologie, in: Der Volkswirt, Nr. 19, 1959, S. 869; vgl. dazu auch Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing, a.a.O., S. 367.

2) Vgl. Anderson, O., Problematik von Wirtschaftsprognosen und kritische Darstellung von Methoden zu ihrer Berechnung, in: Der Marktforscher, 1960, S. 64 - 66, S. 64.

3) Vgl. Scherhorn, G., Bedürfnis und Bedarf, Berlin 1959, S. 87.

noch in Betracht zu ziehenden Alternativkonstellationen im Konsumenten- und Konkurrentenverhalten nach den Regeln der Kombinatorik ermittelt werden.¹⁾

Nicht selten nehmen diese Konstellationen indessen eine Vielfalt an, die eine zielklare Absatzplanung außerordentlich erschweren. Insbesondere in Branchen mit einer breiten Streuung der Verwendungszwecke, wie sie in der Chemiefasern produzierenden Industrie gegeben ist, muß die Nachfrageentwicklung auf vielen, durchaus bedarfsfremden Märkten prognostiziert werden, was einer Planung der Lebensdauer auf längere Sicht zweifellos enge Grenzen setzt.²⁾ Dennoch vermag sich die Unternehmung auch in diesen Fällen unter Zugrundelegung von Maximalwerten, Minimalwerten oder aber jener Konstellationen mit der höchsten Eintrittswahrscheinlichkeit durch eine zusätzliche und frühzeitige Bereitstellung von Alternativplänen gegen das Risiko einer Fehleinschätzung weitgehend abzusichern.

Schließlich bilden noch jene Zufälligkeiten und Imponderabilien, die eine einschneidende Veränderung im Richtungsverlauf von Lebens- oder Modezyklen verursachen und die sich mit einer noch so sorgfältigen Marktforschung nicht prognostizieren lassen, ein kaum jemals lösbares Problem für die Prognose der Lebensentwicklung eines Produkts. So können Kriege, Revolutionen, Streiks, Katastrophen usw. dem Zyklusverlauf plötzlich eine völlig andere, unvorhergesehene Wendung geben. Als beispielsweise im Jahre 1912 der dramatische Untergang der Titanic die Welt bewegte, wurde mit einem Schlag die Bedeutung der Funktelegrafie offenbar. Noch im gleichen Jahr erließ daraufhin der amerikanische Kongreß ein Gesetz, wonach für alle Schiffe mit einer Kapazität von über fünfzig Passagieren die Einrichtung einer funktelegraphischen Station obligatorisch wurde. Marconi, der zu jener Zeit der Funktelegrafie wissenschaftlich und ökonomisch zur Bedeutung verhalf, war damit gewissermaßen

1) Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing, a.a.O., S.367.

2) Vgl. Gutenberg, E., Absatzplanung, a.a.O., S. 294.

von heute auf morgen seiner Absatzsorgen enthoben.¹⁾

Es bedarf mithin nicht selten zur Marktdurchdringung des Impulses von einer Richtung, für welche die Kreation ursprünglich möglicherweise gar nicht gedacht war. Somit ist die Geburt und Einführung eines neuen Erzeugnisses trotz aller modernen Prognosetechniken bis zu einem gewissen Grade immer ein Experiment, "ein Spiel mit dem Nichtabwägbaren", das den Aktionen des Unternehmers immer auch ein etwas pionierhaftes Gepräge verleiht.²⁾

Nach ihrem gegenwärtigen Stand ist die Marktforschung also nicht in der Lage, die Dauerhaftigkeit eines neuen Marktes insgesamt zuverlässig zu prognostizieren. Es gelingt ihr aber immerhin so viele Informationen zu sammeln, daß sich das Marktvolumen innerhalb des jeweiligen Planungshorizonts mit relativ hoher Wahrscheinlichkeit in großen Zügen quantifizieren läßt. Wie hoch der Unsicherheitsfaktor dabei im einzelnen auch immer sein mag, die gewissenhafte Analyse und Prognose der Angebots- und Nachfragestruktur vor und nach Einführung eines neuen Produktes stellt sich nicht nur dar als ein unerlässliches Instrument für ein marktagäquates Verhalten in allen betrieblichen Funktionsbereichen, sondern auch als eine unverzichtbare Voraussetzung für jeglichen absatzstrategischen Versuch, direkten Einfluß auf die Lebenserwartung eines Produktes zu nehmen. Sieht man dabei ab von jenen zufälligen exogenen Wirtschaftsbewegungen, die den Lebensverlauf eines Produktes abrupt unterbrechen oder ihm eine völlig neue Tendenz verleihen, und die sich auf Grund ihrer mangelnden Gesetzmäßigkeit einer prognostischen Erfassung entziehen, dann bedeutet dies, daß die Unternehmung nicht erst in dem Augenblick auf die veränderte Situation reagieren muß, wenn Marktlage und Konkurrenzaktivität, Gewinn und Umsatzentwicklungen dazu zwingen, sondern daß sie die einschlägigen Ereignisse bereits antizipiert hat und zum vorher berechneten Zeitpunkt mit gezielten Aktionen einsetzen kann.

1) Vgl. Heuss, E., a.a.O., S. 38.

2) Vgl. ebenda, S. 39.

34 Das methodische Vorgehen

341 Konventionelle Ansätze

Zweifellos steht und fällt die Zuverlässigkeit einer jeden Wirtschaftsprognose mit der richtigen Wahl ihrer Methode. Auf Grund der Vielzahl der in Wissenschaft und Praxis bereits entwickelten Ansätze sollen im folgenden nur jene kurz umrissen werden, die unter dem Aspekt der Lebensdauer-Planung eine besondere Bedeutung erhalten.

Das unwissenschaftlichste Verfahren zur Prognose der Lebenscharcen eines Produktes stellt ohne Frage die sogenannte intuitive Methode dar, die sich allein auf das Urteilsvermögen des Unternehmers stützt. Während nun dieses Verfahren zur Beurteilung der längerfristigen Bewegung eines überwiegend rational-zweckgebundenen Lebenszyklus völlig ungeeignet ist, läßt sich nicht leugnen, daß die Prognose der irrationalen Motivationen relativ kurzfristiger Modebewegungen, die sich dem rein rechnerischen Kalkül weitgehend entziehen, vom einzelnen Unternehmer ein hohes Maß an persönlicher Markterfahrung und modischem Einfühlungsvermögen fordert.

Natürlich erfolgen solche Intuitionen nicht völlig losgelöst vom Marktgeschehen. Systematische Informationssammlungen auf primärstatistischem Wege durch Panelerhebungen, durch Beobachtungen, durch Experimente oder durch Befragung von Konsumenten, Außendienstmitarbeitern oder Absatzmittlern sowie die parallele Auswertung allgemein zugänglicher sekundärstatistischer Unterlagen machen den Markt durchsichtiger und signalisieren Entwicklungstendenzen und Marktstimmungen, die einen ersten Anhaltspunkt für den eventuellen Lebensverlauf eines geplanten neuen Produktes vermitteln.

Eine gewisse Verfeinerung solcher Methoden stellt die Entwicklung analytischer Prognoseverfahren dar, die den Werdegang eines Produktes in Relation zu bereits bekannten Lebensverläufen setzen. So wird beispielsweise bei der "Entwicklungsanalyse" jede Markneuheit als konsequente Weiterentwicklung eines bereits am Markt befindlichen Erzeugnisses aufgefaßt und die latente Nachfrage

nach dem alten Produkt wird als aktivierbare Nachfragekurve des neuen dargestellt. Die "Ersatzanalyse" wiederum bemißt die Lebenschancen eines Produktes am Bedarfspotential der durch die Neuheit verdrängten Erzeugnisse und die "Analogieanalyse" schließlich legt den Absatzmöglichkeiten der Neuheit die Lebensentwicklung ähnlicher oder verwandter Erzeugnisse des eigenen, des Konkurrenz- oder des Auslandsmarktes zugrunde.¹⁾

Handelt es sich jedoch bei dem neu geplanten Erzeugnis nicht um eine Markt-, sondern lediglich um eine Betriebsneuheit, so ist es relativ einfach, seinen jeweiligen Entwicklungsstand am Markt zu erkennen. Das Zurückverfolgen der bisherigen Umsatzentwicklung zeigt an, ob das Produkt noch mit steigenden oder bereits fallenden Zuwachsraten verkauft wird. In diesem Falle wird in der Praxis außerordentlich häufig die einfachste der statistischen Prognosetechniken, die Methode der Trendextrapolation angewandt. Der untersuchte Produktmarkt wird dabei primär in Abhängigkeit zur Zeit gesehen. Aus der jeweiligen Zeitreihe, die sich aus einer Trendkomponente und einer Schwankungskomponente zusammensetzt, wird nach der Methode der gleitenden Durchschnitte oder der kleinsten Quadrate eine Entwicklungsprognose erstellt, bei der die bisherige Tendenz einfach in die Zukunft hinausprojiziert wird.

Dieser Methode liegen indessen eine Reihe von Voraussetzungen zugrunde, die ihre unkritische Verwendung äußerst fragwürdig erscheinen lassen.²⁾ Zunächst muß der Bezugszeitraum, auf dem die Trendberechnung beruht, vergleichsweise lang sein, um saisonale, konjunkturelle und Zufallsbewegungen aller Art zu glätten. Nach Meinung Kellerers müßte eine solche Zeitreihe mindestens 40 - 50 Glieder umfassen, da bei Unterschreiten dieser Grenze

1) Vgl. Freudenmann, H., a.a.O., S. 105, 106.

2) Vgl. dazu auch Weiskam, J., Methoden der Voraussage als Grundlage betrieblicher Planung, Freiburg i. Br. 1963, S. 40.

die Herauslösung eines Trends noch zu starken Zufallscharakter besitzt.¹⁾

Da keine Analyse der Ursachengruppen erfolgt, wird weiterhin unterstellt, daß sich diese im Zeitablauf nicht nachhaltig verändern, und daß ihr Zusammenspiel auch in Zukunft mit der gleichen Stetigkeit weiterverläuft. Allein diese Voraussetzung ist nicht nur auf Grund der Kenntnis vom zyklischen Lebensverlauf der Produkte fragwürdig, sondern auch deshalb, weil der Trendverlauf immer nur die Resultante einer Vielzahl von Einzeltendenzen darstellt, die sich mit zunehmender Marktnähe immer stärker profilieren und die in ihrer Entwicklung keineswegs stetig verlaufen, zum Teil sogar divergieren und sich damit im Zeitablauf in ihrer Wirkung auf die Gesamtentwicklung weitgehend aufheben können.²⁾

Unter diesem Aspekt führt die statistische Extrapolation allenfalls dann zu glaubwürdigen Zukunftswerten, wenn das Produkt bereits so veraltet ist, daß sich ein eindeutig fallender Trend abzuzeichnen beginnt, oder wenn es sich um eine revolutionierende Neuheit handelt, für die innerhalb des jeweiligen Planungshorizontes ein mit Sicherheit kontinuierlich aufsteigender Trend angesetzt werden kann. Auch für Produkte, die seit geraumer Zeit über ein niedriges Erlös-niveau nicht hinausgekommen sind, kann mit einiger Wahrscheinlichkeit eine Fortsetzung des bisherigen Absatzverlaufs erwartet werden.³⁾

Jedoch nicht allein die Unstetigkeit eines jeweiligen Produktmarktes, sondern auch die Situation vor- und nachgelagerter Branchen sowie die Beziehungen zu Substitutions- und Komplementärerzeugnissen stellen die Trendextrapolation in

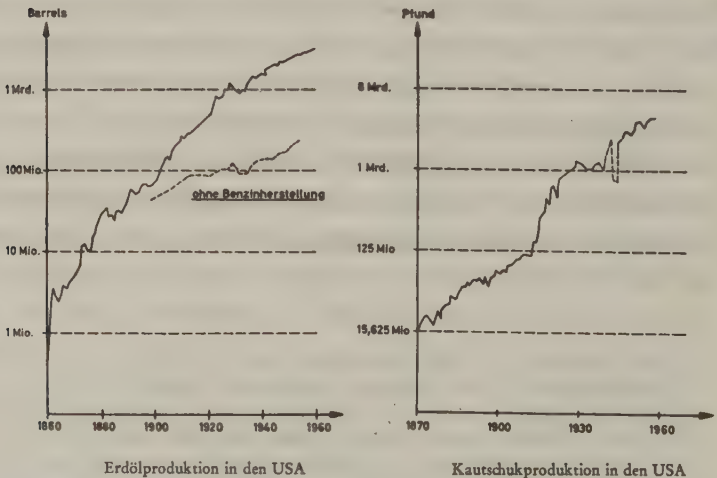
1) Vgl. Kellerer, H., Statistik im modernen Wirtschafts- und Sozialleben, Hamburg 1960, S. 105. Eine der zyklischen Lebensentwicklung der Produkte adäquatere Trendbestimmung könnte das "Exponential Smoothing" darstellen, welches das Gewicht weniger auf die Menge als vielmehr auf das Alter der Daten legt. Der Einsicht, daß jüngere Daten für die Prognose der weiteren Entwicklung von größerer Aussagekraft sind als ältere wird dabei durch eine Gewichtung der Werte entsprochen; vgl. Dichtl, E., Die Beurteilung, a.a.O., S. 78 und die dort angeführte einschlägige Literatur.

2) Vgl. Kneschaurek, F., Marktprognosen, a.a.O., S. 235, 236.

3) Vgl. Majer, W., Programmbereinigung, a.a.O., S. 105.

Frage. Ein instruktives Beispiel für einen Fehlschluß über den weiteren Lebensverlauf eines Erzeugnisses auf Grund einfacher Trendextrapolation gibt die Entwicklung der Erdöl- und Kautschukproduktion in den USA. So wäre beispielsweise nach dem stürmischen Aufschwung der Erdölindustrie in den 80er Jahren und der anschließenden Abschwächung - einer Trendextrapolation folgend - mit Beginn des 20. Jahrhunderts der Übergang in die Ausreifungsphase zu erwarten gewesen. Die allmähliche Markteroberung des Automobils verursachte indessen überraschend nicht nur eine neue Wachstumsperiode der Nachfrage nach Erdölderivaten, sondern sie belebte auch den Absatz der Kautschukindustrie, bei der die Nachfrage nach Reifen daraufhin für ca. zwei Jahrzehnte eine zweite Expansionsphase durchlief (Abb. 10).¹⁾

Abb. 10: Die Einleitung einer neuen Wachstumsperiode in der Erdöl- und Kautschukproduktion der USA im Zuge der Markteroberung des Automobils

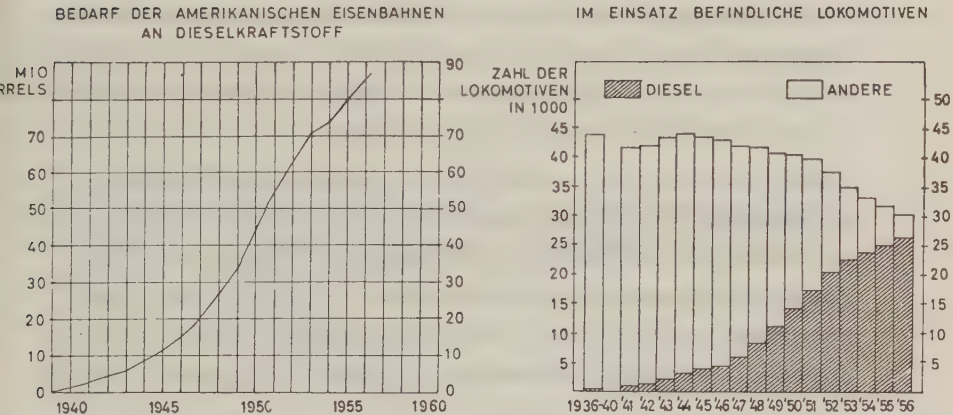


Quelle: Heuss, E., a.a.O., S. 19.

1) Vgl. Heuss, E., a.a.O., S. 18, 19.

Zu einer ähnlichen Fehlprognose hätte die bedenkenlose Anwendung dieser Methode im Hinblick auf die längerfristige Entwicklung des Dieseldienststoffbedarfs geführt. Abb. 11 zeigt für die Jahre 1936 - 1956 einen kontinuierlichen Anstieg der Nachfrage nach Dieseldienststoff für amerikanische Eisenbahnen. Daß indessen eine weitere Trendextrapolation zu einer irreführenden Prognose geführt hätte, ergibt sich aus der Gegenüberstellung der Dieseldienststoffe mit der Entwicklung der insgesamt im Dienst befindlichen Lokomotiven. Dabei zeigt sich, daß die hohen Zuwachsraten an Dieseldienststoffbedarf ausschließlich auf die schrittweise Substitution der Dampf- durch Dieselmotoren zurückzuführen war.¹⁾ Einer reinen Trendprognose ohne Analyse der zugrunde liegenden Ursachenfaktoren wäre das abrupte Ende der Aufswungtendenz nach 1956 verborgen geblieben.

Abb. 11: Die Interdependenz der Märkte, illustriert am Beispiel des Absatzes von Dieseldienststoff



Quelle: Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing, a. a. O., S. 346.

1) Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing, a. a. O., S. 347.

342 Die Sättigungsmodelle

Die Tatsache, daß sich das Marktpotential eines Produktes nicht unbegrenzt nach arithmetischen oder geometrischen Trendverläufen entwickelt, sondern daß die Aufnahmefähigkeit nahezu aller Märkte nach mehr oder weniger langen Zeitabschnitten erschöpft ist, führte schließlich zu der Suche nach einem anspruchsvolleren, die Möglichkeit der Marktsättigung berücksichtigenden Prognosemodell. Zu diesem Zweck galt es zunächst einmal für die empirisch beobachtete Gesetzmäßigkeit der Zyklusverläufe eine allgemeine mathematische Formulierung zu finden.

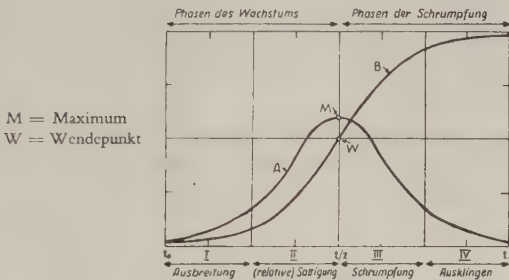
Bei der Betrachtung graphisch dargestellter, bereits abgeschlossener Lebenszyklen liegt nun der Vergleich mit der Glockenkurve der Normalverteilung nahe. Tatsächlich läßt sich auch auf Grund des Gesetzes der großen Zahl und infolge der unterschiedlichen näherungsweise normalverteilten Reaktionsstruktur der Konsumenten im Zeitablauf für die Entwicklung der Lebenszyklen eine Gauß-Laplace'sche Verteilungskurve konstruieren.¹⁾

Diese Verteilung der Konsumenten nach ihrer individuellen Reaktionsgeschwindigkeit im Hinblick auf die Anschaffung eines neuen Erzeugnisses bestimmt dabei nicht nur die Form der Verteilungskurve, sondern auch die Länge des Zeitraums von der Einführung bis hin zur Marktsättigung (Kurve A in Abb. 12).

Statt der Darstellung des Lebensverlaufs in Parabelform kann indessen auch die kumulierte Kurve aller im Betrachtungszeitraum erfolgten Umsätze gezeichnet werden (Kurve B in Abb. 12). Diese sogenannte "logistische Kurve" gibt dann zu jedem Zeitpunkt den jeweiligen Bestand des Gutes insgesamt wieder, der sich bereits im Besitz der betreffenden Bedarfsträger befindet. Im Maximum dieser Bestandskurve ist dann auch die absolute Sättigungsgrenze erreicht.

1) Vgl. Schröder, D., a.a.O., S. 2.

Abb. 12: Verlauf der Gauß'schen Kurve (A) und der logistischen Kurve (B)



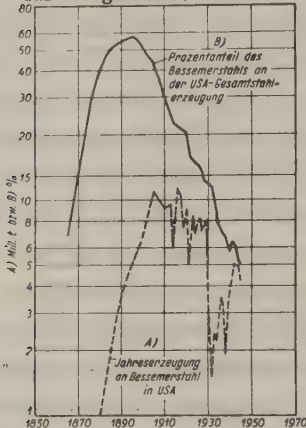
Quelle: Fuchs, R., a.a.O., S. 103.

Vergleicht man nun zum Beispiel die Entwicklung des Bessemerstahls in den USA (Abb. 13), dessen Produktion um 1860 aufgenommen wurde, der dann in gewaltiger Expansion um 1895 nahezu 60 % der gesamten amerikanischen Stahlerzeugung beherrschte und der heute nur noch einen Anteil von weniger als 5 % besitzt, und prüft man, inwieweit diese aus statistischen Daten gewonnene Entwicklungslinie des Bessemerstahls dem Gauß-Gesetz entspricht, so müßte die Transformation der logistischen Kurve in ein Wahrscheinlichkeitsnetz eine Gerade ergeben.

Es läßt sich nun zeigen, daß die Werte ohne wesentliche Streuung tatsächlich auf einer Geraden liegen, die sich dann auch bedenkenlos in die weitere Zukunft verlängern läßt (Abb. 14).¹⁾

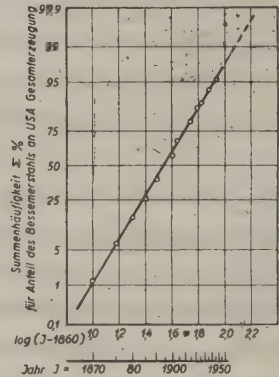
1) Vgl. Daeves, K., Vorausbestimmungen im Wirtschaftsleben, Essen 1951, S. 63 - 65.

Abb.13: Entwicklung der Jahreserzeugung an Bessemer-Stahl (A) und des Anteils des Bessemer-Stahls an der Gesamt-erzeugung in USA. (B) 1860 - 1945. Logarithmische Skala für Mengen bzw. Anteile



Quelle: Daeves, K., a.a.O., S. 64.

Abb.14: Summenprozentlinie der Mengenanteile des Bessemer-Stahls (Linie B in Bild 13) im WN über dem Logarithmus der seit Einführung des Verfahrens (1860) verstrichenen Jahre

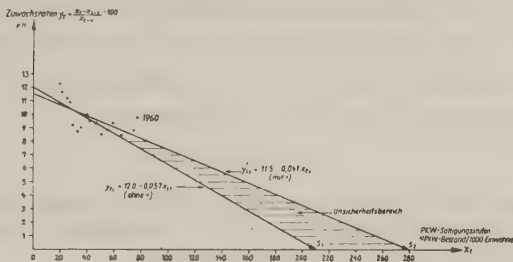


Quelle: Daeves, K., a.a.O., S. 65.

Diese ex post erkannte Parabel-Gesetzmäßigkeit im Lebensverlauf einer Vielzahl von Wirtschaftsgütern führte nun zur Entwicklung von Wachstumsmodellen, die auf der Grundlage logistischer Trendentwicklung auch langfristige Marktentwicklungen mit relativ hoher Treffsicherheit prognostizieren können. Voraussetzung dazu ist zunächst die Errechnung sogenannter "Sättigungsstufen" für den jeweiligen speziellen Produktmarkt. Dabei ist auszugehen von absoluten, sowohl die Neu- als auch die Ersatzkäufe umfassenden Bestandszahlen, die zur Ausschaltung des Einflusses der Bevölkerungsentwicklung im Beobachtungszeitraum relativiert werden (z. B. Fernsehgerätebestand je 1000 Konsumenten, bezogen auf die einzelnen Jahre). Aus der empirisch nachweisbaren Entwicklung solcher Sättigungsstufen der vergangenen Jahre läßt sich nun näherungsweise der langfristige Sättigungsgrenzwert und damit auch der Kulminationspunkt der Lebenskurve auf folgende Weise errechnen: bei der logistischen Entwicklungskurve "besteht eine lineare Beziehung zwischen dem relativen Zuwachs an jedem Punkt mit Rücksicht auf den vorangegangenen (während einer gegebenen kleinen Zeiteinheit) und dem tatsächlichen Niveau, das bereits er-

reicht worden ist".¹⁾ Wird nun der relative Zuwachs entlang der vertikalen Achse gemessen und das absolute Sättigungsniveau entlang der horizontalen, so streuen die betreffenden Punkte um eine negativ zur Abszisse gerichtete Regressionsgerade, wobei der Streuungsgrad auf dem Einfluß konjunktureller, saisonaler oder zufälliger Wirtschaftsschwankungen beruht (Abb. 15).²⁾

Abb. 15: Die Beziehung zwischen den Pkw-Sättigungsstufen (x_1) und den Zuwachsraten dieser Kennziffern (y_t) im Bundesgebiet von 1952 bis 1960



gezeichnet nach Tabelle 3

Quelle: Fuchs, R., a.a.O., S. 107

Aus der Regressionsgleichung

$$y_t = a - bx_t$$

(wobei y_t die Zuwachsrate der einzelnen Sättigungswerte und x_t den entsprechenden Sättigungsgrad darstellen), läßt sich nun mathematisch der langfristige Sättigungsgrenzwert S errechnen. Da für S die Größe y_t ex definitione den Wert Null annimmt, gilt:

$$0 = a - bS; \quad S = \frac{a}{b}$$

In der graphischen Darstellung liegt dieser Punkt der absoluten Marktsättigung im Schnittpunkt der Regressionsgeraden mit der Abszisse.

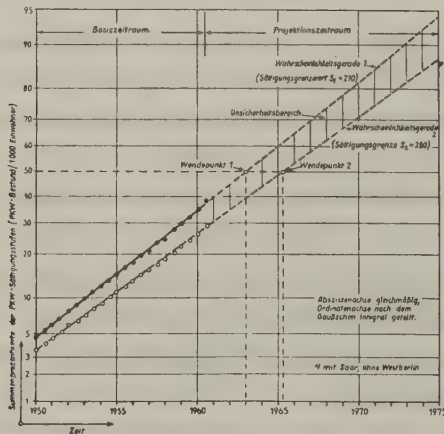
1) Tinbergen, J., Einführung in die Ökonometrie, Wien - Stuttgart 1952, S.149.

2) Den folgenden Ausführungen und Abbildungen liegt ein instruktives Beispiel über die PKW-Sättigungsentwicklung in der BRD zugrunde, welches von Fuchs, R., a.a.O., S.105 - 113 entwickelt wurde. Siehe dazu Tab.2,3 und 4 im Anhang.

Da dieser Sättigungswert immer nur als Näherungsgröße innerhalb eines Fehlerbereiches betrachtet werden kann, sollte durch Eliminierung der extremen Schwankungswerte innerhalb der einzelnen Zuwachsraten ein Streubereich mit alternativen Sättigungsgrenzen abgesteckt werden (Schraffierter Bereich zwischen S_1 und S_2 in Abb. 15).

Bezieht man schließlich die einzelnen Sättigungsstufen auf die errechneten Sättigungswerte S_1 und S_2 und berechnet den Prozentanteil dieser Größen, so läßt sich ein Wahrscheinlichkeitsnetz konstruieren (mit den Summenprozenten auf der Ordinate und dem Zeitverlauf auf der Abszisse), in dem der logistische Trendverlauf durch Transformation zur Geraden gestreckt wird (Abb. 16). Durch Extrapolation der beiden Wahrscheinlichkeitsgeraden in den Projektionszeitraum hinein läßt sich nunmehr aufzeigen, bis zu welchem Zeitpunkt die errechneten Sättigungsgrenzwerte S_1 und S_2 erreicht sein werden.

Abb. 16: Langfristige Alternativprojektion einer logistischen Entwicklung der Pkw-Sättigung (Pkw-Bestand je 1000 Einwohner) im Bundesgebiet von 1950 bis 1975 im Wahrscheinlichkeitsnetz



gezeichnet nach Tabelle 2

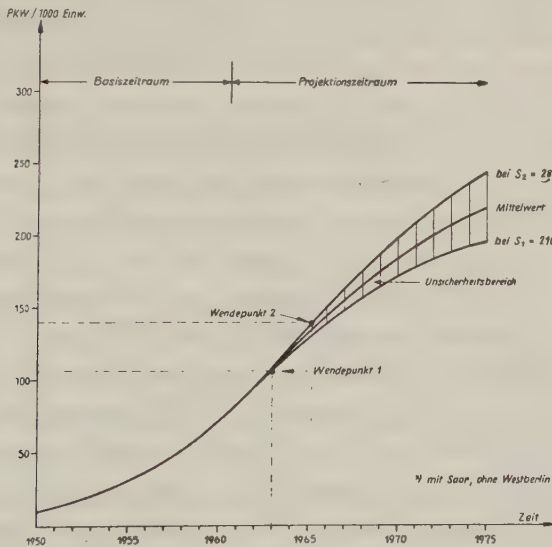
Quelle: Fuchs, R., a.a.O., S. 109.

Dazu werden in einem letzten Schritt die Summenprozentwerte des Projektionszeitraumes in Sättigungsstufen umgerechnet (Abb. 17)¹⁾ und schließlich durch

1) Durch Multiplikation mit den alternativen Sättigungswerten S_1 und S_2 .

Multiplikation mit dem jeweils zu erwartenden Bevölkerungsstand, über dessen voraussichtliche Entwicklung das Statistische Bundesamt in regelmäßigen Veröffentlichungen Auskunft gibt, in absolute Bestandswerte umgerechnet. Damit gewinnt die Unternehmensführung nicht nur eine zeitliche Vorstellung über das eventuelle Todesdatum ihres Produktes, sondern sie erhält auch eine konkrete Aussage über die Entwicklung der mengenmäßigen Aufnahmekapazität des Marktes bis zur Sättigungsgrenze.

Abb. 17: Langfristige Alternativprojektion einer logistischen Trendentwicklung der Pkw-Sättigung (Pkw je 1000 Einwohner) im Bundesgebiet von 1950 - 1975 in arithmetischer Darstellung



gezeichnet nach Tabelle 2 und 4

Quelle: Fuchs, R., a.a.O., S. 111.

Im Gegensatz zur einfachen Trendextrapolation, die allenfalls über einige Glieder hinweg zuverlässig sein kann, wird mit diesem hypothetischen Zeit-Absatz-Verlauf dem zyklusförmigen Lebensbogen der Produkte hinlänglich Rechnung getragen. Indessen darf auch ein wachstumstheoretischer Ansatz

dieser Art, der sich doch im wesentlichen gleichfalls nur als eine Funktion der Zeit darstellt, nicht kritiklos zur Anwendung kommen. Denn auch hier wird letztlich eine Extrapolation vorgenommen, die wiederum eine Isolierung der zu prognostizierenden Größe vom Marktgeschehen bedingt. So führen auch eine Vielzahl von Einflußfaktoren endogener Art (Änderungen in der Einkommensverteilung, in der Sparneigung und Preisstruktur, Aufkommen von Substitutions-erzeugnissen usw.) und exogener Art (z. B. politische oder naturgesetzlich bedingte Krisen) häufig zu Entwicklungssprüngen, welche die Höhe und das zeitliche Eintreffen des Sättigungsgrenzwertes u. U. erheblich variieren.¹⁾ Insofern steht und fällt die Treffsicherheit der Lebensdauerprognose mit dem Sicherheitsgrad der Prognose des zu erwartenden Sättigungsniveaus.

Für das individuelle Unternehmen ist darüber hinaus weniger das Marktvolumen insgesamt, sondern speziell der von ihm abgedeckte Marktanteil von Interesse. Die Ergebnisse einer derartigen Wachstumsanalyse müssen mithin erst ins Verhältnis zum jeweiligen Marktanteil gesetzt werden, um zu konkreten Vorstellungen über die Lebenserwartung des eigenen Erzeugnisses zu gelangen, wobei eine solche spezielle Absatzmengenbetrachtung zusätzlich durch eine Preis- und Kostenanalyse zu ergänzen ist. Denn nur so läßt sich eine Vorstellung darüber gewinnen, zu welchem Zeitpunkt die jeweilige Markt- und Unternehmenssituation eine "Produktbeerdigung" nahelegen.

Schließlich können solche Wachstumsmodelle auch erst nach erfolgter Einführung eines Erzeugnisses und nach Vorliegen einer zahlenmäßigen Entwicklungsreihe zur Lebensdauerprognose herangezogen werden. Da diese Voraussetzung bei absoluten Marktneuheiten indessen entfällt, könnte die fehlende Markterfahrung allenfalls durch Analogieschluß ersetzt werden. Wenn nämlich das neue Gut in gewisser Beziehung zu anderen Produkten steht (z. B. bei komplementären Zusammenhängen), die eine Einfügung in eine "Produktfamilie" erlauben²⁾ oder wenn bestimmte Analogien in der Entwicklungstendenz gleicher oder ähnlicher Erzeugnisse im Ausland bestehen, dann könnte man sich

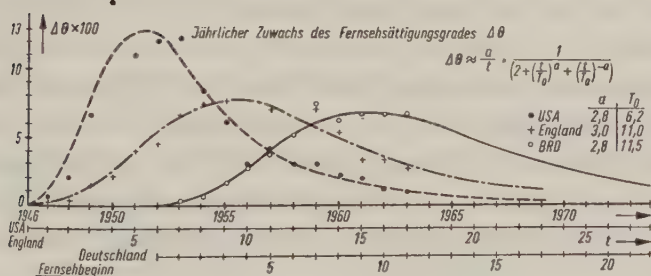
1) Vgl. Fuchs, R., a.a.O., S. 112.

2) Vgl. Gerth, E., Die Bestimmung der Zielpersonen für die Absatzpolitik der Unternehmung bei der Neueinführung von Konsumgütern, in: ZfB 1968, S. 350.

u. U. durch eine Kombination der Analogiemethode mit der Methode logistischer Trendentwicklung behelfen, indem die Umsatzentwicklung auf Grund analoger Entwicklung der Sättigungswerte vergleichbarer Produkte bzw. der Entwicklung in Ländern, in denen das betreffende Produkt bereits am Markt Fuß gefaßt hat, prognostiziert wird.

In einigen Fällen mag nun eine analoge Übertragung auf die speziellen Marktverhältnisse möglich sein, in der Regel würde jedoch eine solche direkte Projektierung der Absatzvorgänge insbesondere eines Landes auf die eines anderen zu gravierenden Fehlschlüssen führen, da in den verschiedenen Volkswirtschaften selten die gleichen Struktur- und Wachstumsbedingungen vorliegen. Unterschiede im Lebensstandard, in der Kaufkraft, Mentalität und Reaktionsstruktur erschweren somit den Vergleich mit einer auf Grund ausländischer Sättigungswerte ermittelten Wachstumsfunktion.¹⁾

Abb. 18: Die regressionsanalytische Prognose der Sättigungsentwicklung bei Fernsehgeräten in verschiedenen Ländern



Quelle: Weblus, B., a.a.O., S. 601.

1) Siehe dazu auch die Ausführungen auf S.15, 183

Um diesen Bedingungen wiederum gerecht zu werden, entwickelte Weblus am Beispiel der TV-Geräteentwicklung eine Absatzfunktion, die über den reinen Zeitfaktor hinaus in den Konstanten a und T_0 auch das Einkommenswachstum, die Kaufkraftstruktur und die unterschiedlichen Kaufinteressen der Bevölkerung berücksichtigt (Abb. 18).¹⁾ Diese Funktion würde es nun auch erlauben, unter Einbeziehung der unterschiedlichen nationalen Wirtschaftsstrukturen, eine auf das Inland bezogene prospektive Wachstumskurve aus einem im Ausland bereits erfolgten Entwicklungsverlauf abzuleiten.

Im Gegensatz zum Extrapolationsverfahren logistischer Trendanalysen wird bei solchen regressionsanalytischen Absatzprojektionen die zu untersuchende Größe in das Wirtschafts- und Marktgeschehen hineingestellt und ihre zeitliche Entwicklung auf den Einfluß übergeordneter Determinanten zurückgeführt.²⁾ Welche der möglichen Bestimmungsfaktoren dabei den stärksten Einfluß auf die zu erklärende Variable ausüben und mithin einer stärkeren Gewichtung bedürfen, wird im Wege der Korrelationsrechnung untersucht, wobei das Ergebnis in quantitativen Reaktionskoeffizienten festgehalten wird. Als Voraussetzung muß allerdings ein eindeutiger Kausalzusammenhang gegeben sein.³⁾ Je nach Zahl der in ein solches Modell eingehenden Determinanten ergeben sich nun einfache oder multiple Regressionsgleichungen, deren Erstellung indessen nur dann sinnvoll ist, wenn die erklärenden Variablen leichter und zuverlässiger prognostizierbar sind als die letztlich relevante Größe.⁴⁾ Obwohl nun erfahrungsgemäß die Sättigungsentwicklung von einer Vielzahl von Einflußfaktoren bestimmt wird, lassen sich doch immer einige wenige, entscheidende "Schlüsselfaktoren" herauskristallisieren, die es erlauben, die übrigen Determinanten auf längere Sicht zu vernachlässigen.⁵⁾

1) Vgl. zur Ableitung der Funktion: Weblus, B., a.a.O., S. 595 - 600.

2) Vgl. dazu auch Meissner, F., Die Auswahl erfolversprechender Exportmärkte. Eine Anwendungsmöglichkeit der Regressionsanalyse, in: ZfhF 1961, S. 117 - 123.

3) Vgl. Dichtl, E., Die Beurteilung, a.a.O., S. 81, 83.

4) Vgl. ebenda, S. 81, 82.

5) Vgl. Kneschaurek, F., Marktprognosen, a.a.O., S. 238.

Da nun aber die in der Vergangenheit beobachteten quantitativen Beziehungen in einer dynamischen Wirtschaft nicht unverändert bleiben, sondern mit der Lebensentwicklung eines Produktes variieren und damit gleichfalls zu einer Funktion der Zeit werden, setzt auch die Regressionsanalyse zum Zweck der Zyklusprognose bestimmte Annahmen über Zeitpunkt und Niveau der jeweiligen Sättigungsgrenzen voraus¹⁾ und offenbart damit ebenfalls einen gewissen Unsicherheitsbereich in der langfristigen Prognose der Lebensentwicklung eines Produktes.

35 Die voraussichtliche Wirkung unternehmensspezifischer Einflußgrößen auf die Lebenserwartung

Produkt, Markt und Unternehmung bilden eine unzertrennliche, durch starke Wechselwirkungen verflochtene Einheit. Wie das Produkt nicht nur eines Marktes, sondern auch unternehmerischer Initiative bedarf, um seinen Lebensweg überhaupt erst beginnen zu können, so wird der Zyklusverlauf insgesamt nicht allein von produktimmanenten und marktlichen Determinanten, sondern auch vom Aktivitätsniveau der jeweiligen Unternehmenspolitik geprägt. Die Lebensdauerprognose muß mithin über die Erfassung eigengesetzlicher Marktentwicklungen hinaus auch diese Interdependenzen im Vorgriff zu erfassen suchen, um bei der Auswahl der Handlungsalternativen eine optimale Kombination produktimmanenter, marktbedingter und unternehmenspolitischer Bestimmungsfaktoren der Lebensdauer anstreben zu können.

1) Vgl. Dichtl, E., Die Beurteilung, a.a.O., S. 83.

351 Die Prognose der Wirkung zykluspolitischer Entscheidungen

In einer vom Marketing-Denken durchdrungenen Marktsituation steht heute die absatzpolitische Entscheidung im Mittelpunkt des wirtschaftlichen Geschehens. Die Fülle neuer Produkte, die täglich auf den Markt drängt und die mehr und mehr um sich greifenden Sättigungstendenzen machen es immer schwieriger, Marktnischen und Absatzkonzeptionen zu finden, die dem einzelnen Produkt eine rentable Lebensdauer garantieren. Die Absatzpolitik des Unternehmens offenbart sich somit als ein tragender Pfeiler im Lebensbogen der Produkte.

Neben der detaillierten Kenntnis künftiger Marktentwicklungen sollten mithin bereits ex ante konkrete Vorstellungen bestehen über Wirkungsweise und Wirkungsgrad absatzpolitischer Entscheidungen im Hinblick auf eine eventuelle Beeinflussung des Lebensverlaufs der Produkte. Während also die bislang erörterte "unbedingte" Prognose die Entwicklung der exogenen Lebensbedingungen innerhalb eines bestimmten Zeitraumes fixieren sollte, gibt diese Art der "bedingten" Prognose an, wie die Entwicklung unter spezifischer Einflußnahme unternehmerischer Zykluspolitik in Richtung auf eine Übereinstimmung zwischen Unternehmerzielen und Verbraucherverhalten weiter verlaufen wird.

Zweifellos bestehen nun zwischen beiden Ansätzen enge Wechselwirkungen insofern, als bekannt gewordene "unbedingte" Prognosen ihrerseits wieder in einer Art Eigendynamik auf die Aktivität der Unternehmung ausstrahlen. Als beispielsweise das Institut für Markt- und Verbrauchsforschung an der FU-Berlin eine Analyse über die zu erwartende Bedarfssättigung der Berliner Haushalte an Rundfunkgeräten veröffentlichte, suchten die Hersteller in Kenntnis der Situation in großem Umfang nach neuen Wegen, ihre Produkte zu forcieren. Der daraus resultierende Wiederanstieg der Bedarfskurve konnte mithin die Erfüllung der "unbedingten" Prognose zu diesem Zeitpunkt verhindern.¹⁾

1) Vgl. Opitz, L., Prognosen in der Marktforschung. Die Eignung der demoskopischen Marktforschung zur Formulierung von Prognosen, Wiesbaden 1969, S. 14.

Der Versuch, die Resonanz absatzwirtschaftlicher Entscheidungen rechnerisch exakt in den Griff zu bekommen, stößt nun aus zweierlei Gründen auf erhebliche Schwierigkeiten. Zum einen besteht eine analytisch kaum zu entflechtende Interdependenz zwischen den einzelnen Handlungsalternativen, Umweltkonstellationen und der jeweiligen Zielfunktion und zum anderen scheitert der Versuch noch immer an der mangelhaften Quantifizierbarkeit menschlichen Verhaltens.¹⁾ In Anbetracht der unterschiedlichen Theorien, die für die Reaktion der Menschen auf bestimmte Impulse entwickelt wurden, bleibt dieser eigentlich neuralgische Punkt der Absatzwirtschaft auch bei einem Rückgriff auf die Ergebnisse der Psychologie problematisch.²⁾

Da mithin zur Prognose der Wirkungen absatzpolitischer Entscheidungen auf Lebensverlauf und Lebensdauer der Produkte nicht auf eine allgemeingültige Theorie über Ursache-Wirkungszusammenhänge zurückgegriffen werden kann, legt man statt dessen in der Regel Erfahrungswerte und statistische Daten früherer Aktionen zugrunde, wobei man aus den historischen Beziehungen zwischen absatzpolitischem Impuls und Marktpartnerverhalten funktionale Abhängigkeiten abzuleiten sucht. Jedoch abgesehen davon, daß solche Aufzeichnungen selten lückenlos sind, lassen sich ihre Ergebnisse auch deshalb nur mit allergrößtem Vorbehalt auf eine neue Aktion übertragen, da einerseits "die registrierten Vergangenheitswerte eine bewußte Verteilung der Absatzanstrengungen widerspiegeln", womit es ihnen von vornherein am notwendigen Zufallscharakter mangelt³⁾, und da andererseits die jeweils zugrunde liegenden Marktkonstellationen auf Grund der dynamischen Wirtschaftsentwicklung immer nur einmalig und unwiederholbar sind.

Eine zusätzliche Komplikation ergibt sich schließlich aus der Kenntnis der zyklischen Lebensbewegung der Erzeugnisse. Denn Wirkungsgrad und Kombinationseffekt der einzelnen absatzpolitischen Instrumente variieren mit der Pha-

1) Vgl. Dichtl, E., Über Wesen und Struktur absatzpolitischer Entscheidungen, Berlin 1967, S. 131 (Zitierweise: Wesen und Struktur).

2) Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing, a.a.O., S. 379.

3) Dichtl, E., Wesen und Struktur, a.a.O., S. 137, 138.

senentwicklung eines Produktes,¹⁾ so daß eine Wirkungsprognose auf den Zeitraum der gesamten Lebensdauer immer wieder je Zeiteinheit von neuen Voraussetzungen auszugehen hat.

Die Kausalitätsbeziehungen und deren zeitliche Varianz stellen mithin den Problembereich dar, mit dem jedes Prognosemodell konfrontiert ist. Diesen Grundbedingungen sucht man nun heute mittels Durchführung von Experimenten zu genügen, deren einfachstes auf dem sogenannten "black-box-Modell" beruht. Absatzpolitische Aktionen werden als "inputs" aufgefaßt, deren Wirkungsweise eine Art unbekannten Mechanismus darstellen. Lediglich ihre Ergebnisse, die "outputs", in Gestalt von Veränderungen im Umsatz, im Marktanteil usw. werden registriert und ihre Beziehungen in mathematischen Funktionen ausgedrückt. Jeder Prognose wird damit also eine bestimmte Annahme über die Reaktionsstruktur der Abnehmer zugrunde gelegt. Kompliziertere Modelle wie beispielsweise das "behavioral-model" versuchen darüber hinaus die Bestimmungsgründe dieser Reaktionen zu analysieren, um damit zu einem differenzierteren Ansatz zu gelangen.²⁾

Alle Modelle der Verhaltensquantifizierung stehen indessen zusätzlich vor dem noch immer ungelösten Problem der Erfassung kreativer Faktoren, die, wie noch zu zeigen sein wird, maßgeblichen Einfluß auf die Lebensdauer eines Produktes auszuüben vermögen. Denn zweifellos korreliert die Lebenserwartung wesentlich stärker mit der qualitativen Gestaltung des absatzpolitischen Aktionsbündels als mit dessen Budgethöhe.³⁾

Die kreativen Faktoren stellen dabei eine ähnliche Komplikation für die Wirkungsprognose dar, wie sie schließlich jene Interdependenzen bilden, die eine exakte Abgrenzbarkeit des jeweiligen Wirkungsbereichs einzelner absatzpolitischer Maßnahmen verhindern.

1) Vgl. auch Grosche, K., a.a.O., S. 151.

2) Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing, a.a.O., S. 383.

3) Vgl. dazu auch Buzzell, R. D., Mathematical Models and Marketing Management, Boston 1964, S. 223.

Ausstrahlungseffekte, sogenannte "spill-over-effects", die über den primären Zielbereich hinauswirken, und Verbundwirkungen¹⁾ absatzpolitischer Aktionen entziehen sich weitgehend einer Erfassung in monetären Größen und machen deshalb die Prognose der Konsumenten - und schon gar der Konkurrentenresonanz - zu einem äußerst schwierigen Unterfangen. Zwar erlaubt die moderne Verfahrensforschung die Bildung von Modellen mit einer das natürliche Vorstellungsvermögen übersteigenden Anzahl beliebig vieler Freiheitsgrade; doch die Genauigkeit einer Rechnung ist immer abhängig von der Genauigkeit ihrer Ausgangsgrößen.²⁾ Auf Grund statistischer Fehlerquellen und stochastischer Unsicherheitsbereiche können deshalb selbst die kompliziertesten Optimierungsmodelle immer nur Unterlagen für Entscheidungsprozesse in alternativen Situationen bieten.³⁾ Aus diesem Grunde überrascht es auch nicht, "daß die Kunst der Führung im Absatzbereich immer noch von einem Hauch von Spürsinn, visionärer Kraft und Glück umweht ist".⁴⁾

352 Die termingerechte Kapazitätsdimensionierung als Prognoseproblem

Ist die Prognose der Lebensentwicklung eines Produktes unter Berücksichtigung absatzpolitischer Einflußmöglichkeiten innerhalb des Planungshorizontes erstellt, so gilt es, die gemäß dem Zyklusverlauf variierenden innerbetrieblichen Kapazitäten termingerecht einzuplanen. Es erhebt sich somit einerseits die Frage, wie die Kapazität im Zeitablauf zu dimensionieren ist, um die durch die zykli-

-
- 1) Zu den Möglichkeiten der formalen Erfassung des Wirkungsverbunds siehe Dichtl, E., Die Beurteilung, a.a.O., S. 31 ff.; vgl. dazu auch Nieschlag, R., Dichtl, H., Hörschgen, H., Marketing, a.a.O., S. 334 ff., 383 ff.
 - 2) Vgl. Mathieu, J., Zimmermann, W., Bestimmung des optimalen Produktionsprogramms in Industriebetrieben, Köln und Opladen 1962, S. 61.
 - 3) Vgl. Kern, W., Gestaltungsmöglichkeiten und Anwendungsbereiche betriebswirtschaftlicher Planungsmodelle, in: ZfhF 1962, S. 178, 179.
 - 4) Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing, a.a.O., S. 385; vgl. dazu auch Meyer, P. W., Marktforschung, ihre Möglichkeiten und Grenzen, Düsseldorf 1957, S. 51; ferner Drucker, P. F., Praxis des Management, Düsseldorf 1956, S. 115; des weiteren Sandig, P., a.a.O., S. 41.

sche Aufwärtsbewegung vorgezeichneten Marktchancen optimal wahrzunehmen und ohne Engpaßsituation ein kontinuierliches Produktwachstum zu sichern; andererseits stellt sich aber auch das Problem, ob, zu welcher Zeit und auf welche Weise die jeweiligen betrieblichen Einheiten variiert werden können, um im Sättigungs- oder Degenerationsfall Kapazitätsleerläufe zu vermeiden.

"Bereitstellungsplanungen"¹⁾ solcher Art erstrecken sich nun auf nahezu alle Funktionsbereiche des Unternehmens. So sollten beispielsweise im Beschaffungssektor gemäß der prognostizierten Umsatzentwicklung u. U. längerfristige Verträge zur Bezugssicherung von Rohstoffen (z. B. Kauf auf Abruf) erwogen werden.²⁾ Auch sind Marktposition und Marktentwicklung von Zulieferfirmen von Interesse, um bei eventuell voraussehbaren Beschaffungskrisen (Liefer-schwierigkeiten, Qualitätsverschlechterungen usw.) das eigene Produkt nicht durch zu geringe Elastizität in der Wahl der Zulieferanten zu gefährden.

Darüber hinaus hängt die Lebenserwartung eines Produktes u. U. von den Beschaffungsmöglichkeiten am Arbeitsmarkt ab. So kann die Einführung eines neuen umsatzstarken Erzeugnisses eine völlige Veränderung in der gesamten Organisationsstruktur des Unternehmens nach sich ziehen, zumal sich Unternehmenskapazitäten im allgemeinen nur sprunghaft vergrößern lassen. Ein solcher Umbruch in der Betriebsgröße schafft dann nicht zuletzt Bedarf an zusätzlichem und möglicherweise qualifizierterem Personal im Innen- wie im Außendienst, um das rechtzeitig geworben werden muß. Insbesondere bei angespanntem Arbeitsmarkt in Boomzeiten muß der notwendigen Kapazitätserweiterung im Personalsektor frühzeitig Rechnung getragen werden, um eine von innerbetrieblichen Restriktionen unbehinderte Lebensentfaltung des Produktes zu gewährleisten.

1) Vgl. Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. I, Die Produktion, Berlin - Heidelberg - New York 1970, S. 170 ff. (Zitlerweise: Die Produktion).

2) Vgl. Kalussis, D., Marktorientierte Absatzpolitik, Wien - New York 1970, S. 50.

Ebenso sollten die Produktions- und Absatzkapazitäten hinsichtlich ihrer termingerechten Erstellung sowie ihrer Anpassungsmöglichkeiten an die dynamische Entwicklung der Nachfrage untersucht werden. So kommt gerade den Erweiterungsinvestitionen in der Expansionsphase eine besondere Bedeutung zu, da es vom Zeitpunkt ihrer Bereitstellung abhängt, ob die expandierende Nachfrage in entsprechendem Umfang befriedigt werden kann oder ob die Kapazitäten der Nachfrage vorausschlagen, was unnötige Leerkosten zur Folge hätte, bzw. ob sie hinter der Nachfrageentwicklung herhinken und damit bei entsprechendem Konkurrenzangebot eine Schmälerung des betriebsindividuellen Absatzpotentials zugunsten der Wettbewerber in Kauf genommen werden müßte.¹⁾

Indessen stellt sich die Expansionsphase, wie bereits angedeutet, keineswegs als kontinuierlicher Trend nach oben dar; sie ist vielmehr von mehr oder weniger starken Fluktuationen begleitet, die der Produktion zeitweise sogar eine rückläufige Tendenz verleihen können. Geht beispielsweise die Möbelnachfrage am Ende einer Nachkriegszeit zurück, weil die Konsumenten ihren Nachholbedarf gedeckt haben, so steht die wirtschaftliche Lebensdauer des Produktes selbst nicht in Frage, sondern allenfalls das gegenwärtige Ausmaß seiner Kapazität.²⁾

Werden nun in Erwartung einer anhaltenden Expansion zusätzliche Investitionen geplant, so kann es geschehen, daß deren Erstellung gerade in eine überlagernde Absatzflaute gerät und aus den somit ungenutzten Kapazitäten hohe Kapitalkosten und entsprechend niedrigere Gewinne resultieren. Eine solche Entwicklung bekam beispielsweise die deutsche Bauindustrie zu verspüren, als nach dem Boom des Jahres 1967 eine vorübergehend rezessive Wirtschaftsentwicklung zu einem umfangreichen Abbau von Kapazitäten zwang, die im

1) Vgl. Heuss, E., a.a.O., S. 46; vgl. ferner Dichtl, E., Die Beurteilung, a.a.O., S. 77.

2) Vgl. Abromeit, G., Erzeugnisplanung und Produktionsprogramm, Wiesbaden 1955, S. 231.

Vertrauen auf eine kontinuierliche Prosperitätsentwicklung errichtet worden waren.

Investitionspolitische Entscheidungen erfolgen mithin auch im Verlauf einer expansiven Phasenentwicklung nicht ohne Risiko. Gerade wenn man davon ausgeht, daß die Gewähr für eine ungehinderte Expansion oft nur dann gegeben ist, wenn die Produktionskapazitäten der Nachfrage vorausseilen, so müssen auf Grund konjunktureller oder saisonaler Fluktuationen paradoxerweise immer unausgenutzte Kapazitäten in Rechnung gestellt werden.¹⁾

Andererseits müssen Investitionen aber auch so bemessen sein, daß sie spätestens bis zum Zeitpunkt der Produkt-Degeneration amortisiert bzw. die Möglichkeiten eines kontinuierlichen Abbaus oder einer Umrüstung für neue Verwendungszwecke gesichert sind. So müssen sich die Motorenwerke schon heute die Frage stellen, wie lange die Marktperiode der konventionellen Ottomotoren noch dauern wird, bis sie durch neue Systeme mit tiefgreifender konstruktiver Veränderung, wie etwa dem Wankelmotor, dem Elektro- oder Turbinenantrieb verdrängt werden.

Untrennbar verbunden mit der Bereitstellungsplanung von Betriebsmitteln ist die Vorausschau der künftigen finanziellen Basis des Unternehmens. Der Entscheidung über die Einführung eines neuen Erzeugnisses muß deshalb unter anderem auch eine detaillierte Finanzprognose zugrunde liegen, die Auskunft gibt über die voraussichtliche Entwicklung des Kapitalbedarfs einerseits und dessen Deckungsmöglichkeiten andererseits.²⁾ Nur wenn in der Zukunft aus-

1) Vgl. Heuss, E., a.a.O., S. 49.

2) Vgl. dazu auch Beckmann, L., Die betriebswirtschaftliche Finanzierung, Stuttgart 1956, S. 16 ff.; Plapperer, K., Die finanzwirtschaftliche Investitionsplanung betriebswirtschaftlicher Erweiterungsinvestitionen, Diss., München 1958, S. 120 ff.; Bodechtel, W., Die Kapitalbedarfsrechnung auf der Grundlage der Bilanzrechnung oder der Kostenrechnung, Diss., München 1960, S. 11 ff.

reichende Kapitalquellen für die erforderlichen Absatzkapazitäten und Produktionsmittel, für die Lagerbestände, die Außenstände und für die Kosten der Markterschließung zur Verfügung stehen, kann an die Konkretisierung einer Produktidee gedacht werden,¹⁾ und nur dann ist eine marktgerechte Dimensionierung der Unternehmenskapazitäten im Hinblick auf die vollständige Ausschöpfung des Lebenspotentials eines Produktes gewährleistet.

Solche Vorausschätzungen des Investitions- und Finanzbedarfs erfordern dann wiederum möglichst genaue Vorstellungen über Kostenhöhe und Kostenentwicklung aller im Zusammenhang mit dem geplanten Vorhaben stehenden Produktionsfaktoren. Allerdings liegen solchen Kostenprognosen im allgemeinen erhebliche Unsicherheitsfaktoren zugrunde, da häufig unvorhersehbare, aus mangelnden Erfahrungswerten resultierende Belastungen auftreten können, wie beispielsweise eventuelle technische Mängel, die sich als zusätzliche Garantiekosten niederschlagen oder zusätzliche Entwicklungsarbeiten, wenn das Erzeugnis durch eine technische Neuerung gefährdet wird.²⁾

Erst eine zuverlässige Prognose künftiger notwendiger, der Produktentwicklung analoger Kapazitätsdimensionierungen schafft mithin die Voraussetzung für eine ungehinderte Lebensentfaltung der Produkte. Können die erforderlichen

1) Vgl. Freudenmann, H., a.a.O., S. 164; siehe dazu auch Dichtl, E., Die absatz- und kostenwirtschaftliche Prüfung eines Investitionsobjekts im Einzelhandel, Berlin 1969, S. 31 ff.

2) Vgl. Freudenmann, H., a.a.O., S. 130. Zur Problematik der Kostenvoranschätzung tritt schließlich noch das Problem der Kostenzurechnung: läßt sich die gesamte Lebensdauer eines Produktes übersehen, so wird im allgemeinen das Grenzprinzip angewandt, wobei dem neuen Erzeugnis nur diejenigen Kosten angerechnet werden, die durch seine Entwicklung und Forcierung zusätzlich entstehen. Handelt es sich dagegen um einen längerlebigen Artikel, dessen Lebensdauer über den Planungshorizont hinausreicht, so findet in der Regel die Vollkostenrechnung Anwendung. Da die Risiken nicht genügend überschaubar sind, wird dabei die Neuheit außer mit den zusätzlichen Kosten auch noch mit einem entsprechenden Anteil sämtlicher anfallender Gemeinkosten belastet. Siehe dazu auch Freudenmann, H., a.a.O., S. 112 ff.; ferner Mellerowicz, K., Planung und Plankostenrechnung, Bd. I, Freiburg i. Br. 1961, S. 255 (Zitierweise: Planung).

Kapazitäten indessen auf Grund mangelhafter Organisation im Einkaufs-, Produktions-, Absatzsektor usw. oder auf Grund gewisser restriktiver Verhältnisse (Kreditwürdigkeit, Personalmangel usw.) nicht rechtzeitig bereitgestellt werden, so schmälert sich das prognostizierte Umsatzpotential und eine vorzeitige Beendigung der betriebsindividuellen Lebensdauer des Produktes auf Grund mangelnder Ertragsfähigkeit ist nicht ausgeschlossen.

4 Die Formulierung des Planungsziels

Die ausführliche Erörterung der generellen Entwicklungstendenz von Produktzyklen und ihrer Vorausssehbarkeit war notwendig, um die Grundlage zu erstellen, an der sich eine, auf die Planung der Produkt-Lebensdauer abgestellte Zielsetzung auszurichten hat. Während nämlich das einzelwirtschaftliche Zielssystem¹⁾ der Unternehmung gewissermaßen vom Produkt losgelöst auf originären ökonomischen Kriterien wie Gewinn, Rentabilität, Wachstum usw. beruht, ergibt sich die konkrete produktbezogene Zielsetzung erst aus der zusätzlichen Kenntnis bestimmter, auf Beobachtung und Erfahrung beruhender Marktsituationen.

Da nun aber auf der Ebene originärer Unternehmerziele selten von einer monistischen Zielsetzung ausgegangen werden kann, muß ihre Vielzahl zunächst unter die Dimension eines Leitzieles gestellt werden. Die formale Lösung solcher aus einer multivariablen Zielsetzung resultierender Konflikte führt dabei im allgemeinen zu einem sogenannten Suboptimum, wobei entweder konkurrierende Ziele vernachlässigt werden, als Begrenzungsfaktoren in den Lösungsansatz eingehen oder aber durch ein völlig neues Wertsystem ersetzt werden.²⁾

1) Vgl. dazu auch Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, Wiesbaden 1966, ferner Schmidt-Sudhoff, Unternehmerziele und unternehmerisches Zielsystem, Wiesbaden 1967.

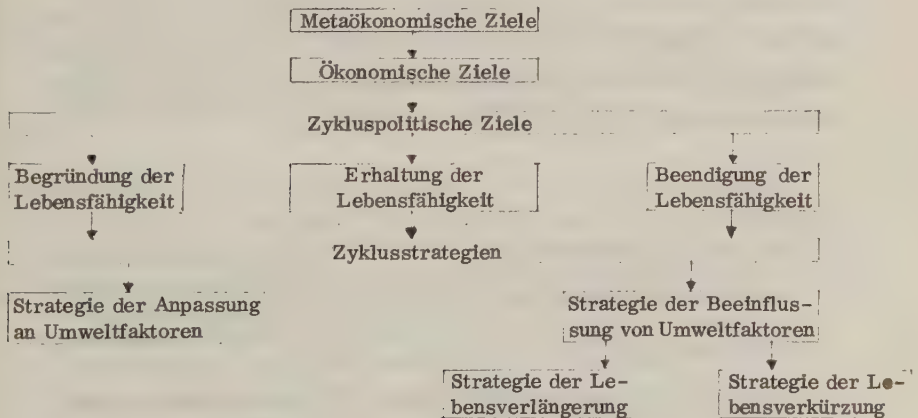
2) Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing, a.a.O., S. 331.

Das Leitziel des originären Zielsystems dient dann gewissermaßen als Optimalitätskriterium der drei konkreten "zykluspolitischen Zielsetzungen"(vgl. Abb. 19):

- 1) die Lebensfähigkeit eines Produktes zu begründen, d. h. eine Idee dergestalt zu konkretisieren, daß das angebotene Erzeugnis eine echte Lebenschance erhält;
- 2) die Lebensfähigkeit eines Produktes zu erhalten, d. h. Bedingungen zu schaffen, die dem Produkt eine möglichst hohe Lebenserwartung gewährleisten;
- 3) die Lebensfähigkeit eines Produktes zu beenden, d. h. Bedingungen zu schaffen, die seine weitere Ausbreitung am Markt verhindern.

Bezugsrahmen bildet dabei jeweils die dargestellte Gesetzmäßigkeit von Produktzyklen, wobei die Zielsetzung bereits eine gewisse Gestaltungsmöglichkeit impliziert.

Abb. 19: Die Entwicklung der Zyklusstrategien aus dem Zielbildungsprozeß



Der originäre Bezug zykluspolitischer Zielsetzung bewirkt nun seinerseits, daß der metaökonomische, in individuellen Bedürfniskomplexen wie Macht, Existenzsicherung, Schaffensfreude usw. beruhende Ursprung ökonomischer Unternehmerziele (gewissermaßen der Zielüberbau) indirekt auch auf die konkrete zykluspolitische Zielsetzung ausstrahlt, d. h. obwohl direkt am Marktgeschehen orientiert, resultiert diese gleichfalls in hohem Maße aus der Motivationsstruktur des jeweiligen Entscheidungsträgers. So vermag beispielsweise das Bemühen, die Lebensfähigkeit eines degenerierenden Produktes trotz allgemein sinkender Rentabilität noch weiter zu erhalten, durchaus metaökonomischen Ursprüngen wie Prestigestreben, soziales Verantwortungsbewußtsein usw. zu entspringen.¹⁾

Durch welchen übergeordneten Bezug die zykluspolitische Zielsetzung auch immer determiniert ist, es ist in jedem Falle notwendig, sie eindeutig zu definieren, um eine Entscheidungsgrundlage für die zur Wahl stehenden Handlungsalternativen zu erhalten. Denn erst wenn der Soll-Charakter einer solchen Zieldefinition mit der tatsächlichen Ist-Situation divergiert, entsteht ein Problem, für dessen zieladäquate Lösung eine nach einer bestimmten Auswahlregel zu treffende optimale Entscheidung hinsichtlich der möglichen Handlungsalternativen gefällt werden muß.²⁾ Insofern wird die eindeutige Formulierung des Planungsziels schließlich auch zur Richtschnur einer anschließenden Beurteilung der Effizienz angewandter zykluspolitischer Strategien.³⁾

-
- 1) Vgl. dazu auch Bidlingmaier, J., Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, Wiesbaden 1964, S. 74 ff.; ferner Grünwald, H., a.a.O., S. 63 ff., der in diesem Zusammenhang von einer allgemeinen Wertordnung der Unternehmung spricht, die er mit dem Begriff der "Unternehmungsphilosophie" umschreibt.
 - 2) Vgl. Rosenstock, H. A., Die Entscheidung im Unternehmungsgeschehen, Bern 1963, S. 77.
 - 3) Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing, a.a.O., S. 327; ferner Mellerowicz, K., Unternehmenspolitik, Bd. I, Freiburg i. Br. 1963, S. 133 (Zitlerweise: Unternehmenspolitik).

Beginnt nun beispielsweise ein Produkt zu degenerieren, noch bevor es das dem Leitziel Rentabilität entsprechende Mindestniveau im Koordinatensystem des Zyklusbogens erreicht hat, so entsteht eine Entscheidungssituation, der im wesentlichen zwei Ursachen zugrunde liegen können: entweder der Bedingungsrahmen der Produkt-Lebensentwicklung hat sich verändert, d. h. die Umweltfaktoren wechselten ihre Konstellation und machen damit eine Neuorientierung der zykluspolitischen Aktivität an der jeweiligen Zielsetzung notwendig; oder aber die zykluspolitische Konzeption selbst entsprach von Anfang an nicht den Gegebenheiten des Absatzmarktes. Einsatz und Kombination der Aktionsparameter waren nicht problemadäquat.¹⁾

Zur Lösung solcher Divergenzsituationen sind nun grundsätzlich zwei Entscheidungsalternativen möglich (vgl. Abb. 19):

- 1) eine Anpassungsstrategie, d. h. es findet ein Anpassungsprozeß an den jeweiligen Datenrahmen statt, indem das Unternehmen versucht, eine der Umweltkonstellation optimal angepaßte Zykluspolitik zu konzipieren, oder aber
- 2) eine Initialstrategie, d. h. es wird der Versuch unternommen, das Umweltgeschehen selbst initiativ zu beeinflussen, um die weitere Lebensentwicklung des Produktes einem aktiven Gestaltungsprozeß zu unterwerfen. Dabei beabsichtigen solche Eingriffe in das Umweltgeschehen grundsätzlich eine Erweiterung oder eine Verkürzung der Produkt-Lebensdauer.

Die Durchführung solcher Strategien erfordert nun ihrerseits wiederum die Bildung absatzpolitischer Ziele²⁾, die gewissermaßen als Basisziele auf der un-

1) Vgl. Dichtl, E., Wesen und Struktur, a.a.O., S. 69, 70.

2) Vgl. dazu auch Banse, K., Vertriebs- (Absatz-), politik, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, 1962, S. 5986 - 5987, der in diesem Zusammenhang zwischen "gesamtbetrieblicher Zielsetzung" und "vertriebspolitischen Teilzielen" spricht; ferner Weinhold-Stünzi, H., a.a.O., S. 102 ff.

tersten Ebene der Zielsetzung stehen und denen in der Literatur zuweilen der Charakter einer eigenständigen Zielbildung abgesprochen wird, indem sie allenfalls als Begrenzungsfaktoren des Entscheidungsspielraumes definiert werden.¹⁾ Isoliert betrachtet müßte jedoch den Absatzzielen zweifellos eine gleichwertige Rolle neben der Ebene originärer oder zykluspolitischer Unternehmerziele zuerkannt werden. Dies um so mehr, als aus der Situation eines marketingorientierten Wirtschaftens heraus eine Umkehrung des Zielbildungsprozesses denkbar wird, indem eine konkrete absatzpolitische Möglichkeit wahrgenommen wird, obwohl das dahinterstehende originäre Ziel nur verschwommen bewußt oder nur mangelhaft definiert ist.

Im Gesamtzusammenhang des formal logischen Entscheidungsprozesses erhalten die Absatzziele jedoch reinen Mittelcharakter. Ob beispielsweise die regionalen Marktgrenzen beibehalten oder zum Zweck der Lebenserhaltung eines Produktes erweitert werden sollen, ist letztlich immer eine aus einer übergeordneten Ebene der Zielsetzung abgeleitete Mittelentscheidung. Sie dient lediglich der Durchsetzung einer bestimmten, auf das jeweilige zykluspolitische Ziel der Unternehmung gerichteten Strategie der Lebensdauerplanung.

Welche unternehmenspolitischen Kriterien im einzelnen eine Anpassungs- oder Initialentscheidung bei der Planung der Lebensdauer determinieren und welche grundsätzlichen Aktionsmöglichkeiten zur konkreten Durchführung bestehen, soll im folgenden zweiten Teil dargestellt werden.

1) Vgl. Dichtl, E., Wesen und Struktur, a.a.O., S. 103.

Zweiter Teil

DIE STRATEGISCHEN ENTSCHEIDUNGSMÖGLICHKEITEN BEI DER PLANUNG DER LEBENSDAUER

1 Der Planungsprozeß

11 Die Planung der Zyklusstrategie

Ein Kennzeichen moderner Unternehmensführung ist das Bemühen, allen Entscheidungen ein Maximum an Rationalität zugrunde zu legen. Einer der Faktoren, die diese Rationalität begründen, ist die Planung der Unternehmenspolitik auf weite Sicht. Liegen die Ergebnisse der Prognose vor, so gilt es auf ihrer Grundlage ein rationales Schema zu entwerfen, in dem die Zielsetzung der Unternehmung einen konkreten zahlenmäßigen Ausdruck findet und nach dem sich schließlich innerhalb des Planungshorizonts alles weitere betriebliche Geschehen vollziehen soll.¹⁾

So erweist sich auch die Planung der Lebensdauer eines Produktes als ein System von Entscheidungen, innerhalb dessen durch Transformation der Bestimmungsgrößen des Lebensverlaufs in Erwartungsgrößen ein zielentsprechendes Aktionsprogramm der Unternehmung für die weitere Zukunft konkretisiert wird. Die Planung ist somit die logische Konsequenz aller prognostischen Bemühungen, indem sie über den Ist-Zustand hinaus einen Soll-Zustand avisiert und damit einen, der jeweiligen Zielsetzung zugeordneten Willensakt begründet. Sie zwingt dabei zu einem genauen Durchdenken und Bewußtwerden aller in die Zukunft weisenden Entscheidungen und verleiht somit dem betrieblichen Geschehen größere Transparenz und erhöhte Sicherheit.²⁾

1) Gutenberg, E., Die Absatzplanung, a.a.O., S. 287.

2) Dreier, J., a.a.O., S. 105.

Liegen solchen Planungen nun einmalige Entscheidungen zugrunde, die die große Linie künftiger Unternehmenspolitik begründen, die eine Reihe Irreversibler Detailentscheidungen nach sich ziehen und deren Qualität u. U. die Existenz der Unternehmung berühren, so spricht man im allgemeinen von strategischer Planung.¹⁾ Sie umgreift mithin das grundsätzliche Geschehen über die gesamte Zeitspanne zwischen Gegenwart und Zielzeitpunkt hinweg;²⁾ auf die Lebensdauerplanung bezogen also vom Zeitpunkt der Einführung bis zum voraussichtlichen Todesdatum eines Produktes, wobei die Zielzeitpunkte, wie bereits gezeigt wurde, im allgemeinen immer nur approximativ umschrieben werden können.

Eine solche langfristige strategische Planung gewinnt nun insbesondere im Zeitalter der Automation an Bedeutung, wo von einer Absatzstrategie gefordert wird, daß sie auf weite Sicht stabile und erweiterungsfähige Märkte schafft, auf denen die Vielzahl der durch die Automatisierung geschaffenen Erzeugnisse schließlich auch abgesetzt werden können, um eine rasche Abschreibung der investierten Kapitalmittel zu ermöglichen.³⁾

Unter diesem Aspekt rückt dann auch die dargestellte Initialstrategie mit ihren Komponenten "Lebensverlängerung" und "Lebensverkürzung" besonders in den Vordergrund, wobei die Strategie der Lebensverlängerung in der Praxis nahezu ausschließlich im Hinblick auf eine Beeinflussung des Lebenszyklus Anwendung findet, während das spezifisch unternehmenspolitische Kriterium modischer Lebensgestaltung der Eingriff in Richtung auf eine Zyklusverkürzung bildet. Denn einerseits läßt die jahreszeitliche oder konventionelle Rhythmusgebundenheit des Modewandels eine Verlängerung auch aus Wettbewerbsgründen nicht zu und andererseits kann davon ausgegangen werden, daß auf Grund des mehr oder weniger vom Unternehmen diktierten Modewechsels nicht selten das Zeitmaß des natürlichen Abwechslungs- und Differenzierungsstrebens unterlaufen wird.

1) Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing, a. a. O., S. 72.

2) Vgl. Pümpin, C. B., Langfristige Marketingplanung, Bern und Stuttgart 1968, S. 82.

3) Vgl. Nieschlag, R., Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, Berlin 1959, S. 44.

Je nachdem, welche Strategie gewählt wird, ergeben sich dann auch unterschiedliche Anforderungen an die Qualität der Prognose. Während der sich anpassende Unternehmer jene Informationen besonders gewichtet, die die Regelmäßigkeit konsumtiven Verhaltens zum Gegenstand haben, legt der im dargestellten Sinne initiativ handelnde Unternehmer das Schwergewicht auf jene Informationen, die Auskunft geben über die Möglichkeiten einer Umstrukturierung bisheriger Verhaltensweisen.¹⁾

Die Entscheidung für eine der genannten Strategien kann indessen nur dann schon zu Beginn einer Markteinführung gefällt werden, wenn sich der Planungshorizont mit der voraussichtlichen Lebensdauer des Erzeugnisses deckt. Da die wirtschaftliche Lebenserwartung jedoch nicht selten einen Zeitraum umfaßt, der weit über einen möglichen Planungshorizont hinausreicht, ist die Unternehmung zuweilen gezwungen, auf lange Sicht ihre Strategie zu ändern. Sie wird dann in den ersten Jahren eine Strategie der Anpassung verfolgen und erst zu einem späteren Zeitpunkt, wenn sich der Kulminationspunkt der Lebenskurve absehen läßt, ihrem Aktionsprogramm eventuell eine Strategie der Verkürzung oder Verlängerung der Zyklusdauer zugrunde legen. Für einen solchen Fall, wenn mehrere, sich im längerfristigen Zeitablauf gegenseitig ablösende Strategien verfolgt werden, müssen diese dennoch ein insgesamt in sich geschlossenes folgerichtiges Planungssystem darstellen, um die kontinuierliche Unternehmensentwicklung nicht durch sprunghaften Wechsel des Entscheidungskonzepts zu gefährden.

Das Abwägen aller künftigen zykluspolitisch relevanten Entwicklungen und ihre Zuordnung in einem strategischen Entscheidungssystem ist indessen nur ein Element der Absatzplanung. Sie ist darüber hinaus Ausdruck einer spezifisch absatzpolitischen Aktivität, indem sie für eine sorgfältige Auswahl, Gestaltung

1) Vgl. Opitz, L., a.a.O., S. 23, 29.

und Kombination des absatzpolitischen Instrumentariums und für dessen Abstimmung mit dem strategischen Absatzziel Sorge trägt.¹⁾

12 Die Absatzkonzeption als Phasenplanung

Hat sich die Unternehmensleitung für eine bestimmte Zyklusstrategie entschieden, so muß sie nunmehr unter Berücksichtigung der prognostizierten Umweltbedingungen eine Absatzkonzeption entwerfen, die den gewünschten Lebensverlauf des Produktes realisieren soll. Eine solche Absatzkonzeption ist dabei immer das Ergebnis eines stufenweisen "Allokationsprozesses":²⁾ der Bestimmung des quantitativen und qualitativen Aktivitätsniveaus folgt zunächst dessen Aufteilung auf die zur Auswahl stehenden einzelnen Instrumentalvariablen. In einem weiteren Schritt wird sodann die konkrete Ausgestaltung der einzelnen Instrumente erwogen, wobei bereits detaillierte Vorstellungen über die jeweiligen Zielbereiche und Zielgruppen bestehen müssen. Schließlich gilt es, den zeitlichen Einsatz der Aktivitäten so zu steuern, daß sie eine möglichst optimale Wirkung entfalten. Alle diese Überlegungen müssen dabei im konkreten Fall nicht nur eine weitgehende Geschlossenheit aufweisen³⁾, sondern auch simultan getroffen werden, wobei man sich zur Koordination solcher Aktionskomplexe mehr und mehr der Netzwerktechnik bedient.⁴⁾

Dieser Optimierungsprozeß, d. h. die Auswahl derjenigen Absatzkonzeption mit dem höchsten Zielerreichungsgrad, stellt noch immer ein wesentliches Problem der Absatzwirtschaft dar. Ist schon die Prognose der Wirkung der einzelnen Instrumente in hohem Maße durch Unsicherheitsfaktoren belastet, so kommen darüber hinaus im konkreten Planungsfall immer mehrere Instrumentalvariable zur Anwendung, die oft je nach Reihenfolge ihres Einsatzes unter-

1) Vgl. Gutenberg, E., Die Absatzplanung, a.a.O., S. 304.

2) Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing, a.a.O., S. 376 f.

3) Vgl. Nieschlag, R., Der Binnengroßhandel und seine Stellung im Rahmen einer modernen absatzwirtschaftlichen Konzeption, in: Der Markt, Heft 12, 1964/4, S. 89 - 96, insbes. S. 89.

4) Vgl. Dichtl, E., Die Beurteilung, a.a.O., S. 46.

schiedliche Wirkungen zeitigen und die, falls sie gleichzeitig eingesetzt werden, eine Wechselwirkung entfalten, innerhalb deren sie sich gegenseitig bis zu einem gewissen Grade stützen oder substituieren.¹⁾ Auch lassen sich im Zeitablauf Abnutzungserscheinungen erkennen, die immer wieder neue kreative Impulse bzw. eine neue Gewichtung und Kombination der Variablen erfordern.²⁾

Dieses Problem der optimalen Mittelkombination ist nun bis heute noch nicht zufriedenstellend gelöst. Auch wenn die weitere Entwicklung der Methoden des Operations Research und der Computertechnik zu besseren Ergebnissen führen wird, so dürfte dennoch für die nächste Zukunft der Mehrzahl der Betriebsstrukturen nach wie vor die notwendige Voraussetzung für die Anwendung moderner Rechenverfahren fehlen.³⁾

Die Kenntnis vom zyklischen Lebensverlauf der Produkte bringt nun darüber hinaus eine zusätzliche Komplikation für die Erstellung einer Absatzkonzeption. Denn die mit jeder Entwicklungsphase sich verändernden Marktkonstellationen erfordern einen dynamischen Planungsprozeß insofern als das Aktionsprogramm für den Zeitraum der Lebenserwartung eines Produktes stufenweise entwickelt und mit jeweils unterschiedlicher Gewichtung den Besonderheiten der einzelnen Lebensphasen angepaßt werden muß. Dabei liegt es nahe, für die Erstellung einer Absatzkonzeption die Zeitdauer jeweils einer Entwicklungsphase zugrunde zu legen. Denn während sich beispielsweise im Verlauf der Wachstumsphase die Marktbedingungen relativ kontinuierlich entwickeln, erfordert die veränderte Umweltkonstellation im Stadium der Sättigung zweifellos eine neue Konzeption mit neuer Auswahl, Gewichtung und Kombination der Instrumentalvariablen.

1) Vgl. Nieschlag, R., Was bedeutet die Marketing-Konzeption für die Lehre von der Absatzwirtschaft? in: ZfhF, 15. Jahrg. 1963, S. 549 - 559, insbes. S. 555.

2) Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing, a. a. O., S. 321.

3) Vgl. Kalusssis, D., a. a. O., S. 176, 177.

Allerdings können auch bei relativ lang andauernder Entwicklung einzelner Lebensphasen durchaus mehrere aufeinanderfolgende Absatzkonzeptionen notwendig werden, um eine kontinuierliche Anpassung an veränderte Marktverhältnisse zu gewährleisten. So wird z. B. die Meinungsbildung einem neuen Gut gegenüber im Verlauf einer über Jahre sich erstreckenden Einführungsphase prägnanter und schafft damit auch immer wieder neue Ausgangspositionen für die Absatzpolitik.

Ein Instrument solcher fortlaufender Anpassungsprozesse stellt dabei die Vertriebserfolgsanalyse dar.¹⁾ Aus der Erkenntnis heraus, daß der Deckungsbeitrag dem Produkt keineswegs inhärent ist, sondern immer erst das Ergebnis einer ganz bestimmten Absatzkonzeption darstellt, wird in der Vertriebserfolgsanalyse der rein produktbezogene Deckungsbeitrag in den Gesamtzusammenhang der Absatzkonzeption gestellt und der auf Grund der tatsächlich eingetretenen Umweltkonstellation erreichte Zielbeitrag mit dem erwarteten Wert verglichen. So läßt sich unschwer feststellen, welche Konzeption die eigentlich optimale gewesen wäre.²⁾ Das Situationsbild der abgelaufenen Planungsperiode wird sodann innerhalb eines Feedback-Prozesses zum Korrektiv der kommenden Planungsperiode.

Obwohl nun solche ständigen Planrevisionen eine gewisse Instabilität in den Planungsprozeß bringen und u. U. Widerstände bei den Ausführungsträgern der jeweiligen Entscheidung auslösen können,³⁾ bewirkt die Verbesserung des Informationsstandes durch den Vergleich von Prognose- und Realisationswerten zweifellos "eine schrittweise Reduzierung der Ungewißheit bei der Realisation der Gesamtstrategie".⁴⁾ Durch das Ineingangegreifen von ex ante Planung,

-
- 1) Eine Literaturlauswahl zur Vertriebserfolgsanalyse findet sich bei Dichtl, E., Die Beurteilung, a.a.O., S. 18.
 - 2) Vgl. Dichtl, E., Grenzen der Deckungsbeitragsrechnung, in: Der Volkswirt, Nr. 18, 1968, S. 34, vgl. auch Mellerowicz, K., Planung, a.a.O., S. 32; ferner Henzel, F., Betriebsplanung, Wiesbaden 1950, S. 6.
 - 3) Vgl. Meffert, H., Die Flexibilität in betriebswirtschaftlichen Entscheidungen, Habilitationsschrift, München 1968, S. 371.
 - 4) Frese, E., Prognose und Anpassung, in: ZfB 1968, S. 39.

ex post Revision und neuer ex ante Planung bleibt die Planung der Lebensentwicklung eines Produktes stets auf dem Boden der Realität.¹⁾

Inwieweit es nun möglich ist, diese Phasenfolge von Absatzkonzeptionen über den gesamten Verlauf der Lebensentwicklung hinweg in einer Art Rahmenplanung zu konzipieren, kann nur im Einzelfall entschieden werden. Im allgemeinen dürfte dies jedoch nur bei einer relativ kurzen und insgesamt überschaubaren Lebenserwartung möglich sein. In jedem Falle aber müßten bei einer solchen Rahmenplanung die einzelnen Phasenkonzeptionen dergestalt geplant werden, daß sie hinsichtlich späterer, innerhalb des Planungsrahmens eventuell notwendiger Korrekturen eine gewisse Flexibilität bewahren und noch eine Reihe von Aktionsmöglichkeiten offen lassen. Es sollten also zugunsten der Flexibilität gewisse Abstriche an der Effektivität der einzelnen Absatzkonzeptionen vorgenommen werden, um am Ende der Lebensdauer ein günstigeres Ergebnis auszuweisen als bei "periodenweiser Optimierung" erzielt worden wäre.²⁾

Diese Flexibilität wird dabei im konkreten Fall durch ein Netz von taktischen Ausweichplänen gewährleistet, welches eine rasche Reaktion auf unvorhergesehene kurzfristige Marktschwankungen und damit auf Abweichungen im avisierten Lebensverlauf der Produkte ermöglicht.

Neben einem solchen absatztaktischen Planungsskelett wird das Ausweichsystem der Unternehmung schließlich durch improvisatorische Entscheidungen ergänzt. Sie bewegen sich zwar gleichfalls im Rahmen der gewählten Konzeption, sind aber ihrer Natur nach ungeplant und dienen als zusätzliches Planungskorrektiv im Hinblick auf eine bereits eingetretene Situation.

Auf diese Weise wird dann nicht nur ein bis zum Todeszeitpunkt kontinuierlicher Planungsverlauf gewährleistet, sondern es werden auch vom Unternehmen her optimale Lebensbedingungen für das Produkt geschaffen.

1) Vgl. Gerth, E., a.a.O., S. 352.

2) Vgl. Dichtl, E., Die Beurteilung, a.a.O., S. 120.

2 Die zykluspolitischen Alternativentscheidungen

21 Die Strategie der Anpassung

211 Die Dimensionen unternehmenspolitischer Anpassung

Jedes Unternehmen ist eingebettet in ein von ständigen Veränderungen der Umweltfaktoren bestimmtes wechselhaftes Marktgeschehen, wobei die Unternehmensleitung immer wieder gezwungen ist, "durch bestimmte Maßnahmen den Betrieb strukturell und in seiner Produktionstätigkeit der veränderten Absatzsituation anzupassen"¹⁾. So gesehen sind Anpassungsmaßnahmen also zunächst einmal Variationen von Kosteneinflußgrößen, die sich nach Gutenberg primär auf folgende fünf Bereiche erstrecken:²⁾

- 1) Anpassung des Beschäftigungsgrades, d. h. intensitätsmäßige, zeitliche oder quantitative Anpassung des Leistungspotentials an die veränderte Marktlage³⁾
- 2) Anpassung der Faktorqualitäten, d. h. Anpassung hinsichtlich der Leistungsfähigkeit und Eignung von Betriebsmitteln und Arbeitskräften
- 3) Anpassung der Faktorpreise, d. h. Anpassungsmaßnahmen über den Weg preisbedingter Kostenänderungen. Berücksichtigt man indessen, daß Änderungen der Faktorpreise im allgemeinen vom Unternehmen hingenommen werden müssen und letztlich unbeeinflussbar sind (Lohnerhöhungen), so erscheint es in diesem Fall sachlogisch problematisch von einem Anpassungsprozeß zu sprechen.⁴⁾

1) Heinen, E., Anpassungsprozesse und ihre kostenmäßige Konsequenzen, Köln und Opladen 1957, S. 14.

2) Vgl. Gutenberg, E., Die Produktion, a.a.O., S. 342 ff.

3) Vgl. dazu auch Heinen, E., Betriebswirtschaftliche Kostenlehre, Wiesbaden 1970, S. 406 ff.

4) Vgl. Thoma, H. C., Anpassungsprozesse in der Automobilindustrie, Diss., München 1965, S. 140.

- 4) Anpassung der Betriebsgröße, d. h. Anpassung mit dem gesamten System der Produktionsverhältnisse
- 5) Anpassung des Fertigungsprogramms, d. h. fertigungstechnische Anpassung des Angebotsprogramms an veränderte Marktverhältnisse.

Alle diese von der Produktionssseite her gesehenen Anpassungsmaßnahmen haben nun auch einen absatzwirtschaftlichen Aspekt. Denn Veränderungen der Marktlage haben nicht allein vorwiegend kostenorientierte produktionswirtschaftliche Konsequenzen zur Folge, sondern es wird immer auch ein mehr qualitativ orientierter absatzwirtschaftlicher Prozeß der Anpassung in Gang gesetzt, der insofern eindeutigen Vorrang besitzt, als er direkt an der Ursache eingetretener Marktschwankungen ansetzt. Dabei wird definitionsgemäß das Umweltgeschehen selbst nicht beeinflußt, sondern das Unternehmen paßt seine Leistung in Form und Inhalt der jeweils veränderten Marktlage an.

Die Wahl einer solchen absatzwirtschaftlichen Anpassungsstrategie im Verlauf der Lebensentwicklung eines Produktes wird dabei im wesentlichen von zwei Einflußgrößen bestimmt: zum einen können die bereits aufgezeigten produkt- und marktimmanenten Determinanten der Lebenserwartung eine derartige Strahlungskraft entfalten, daß jede unternehmerische Bemühung hinsichtlich einer Verkürzung oder Verlängerung der Produkt-Lebensdauer über den "naturgesetzlichen" Degenerationszeitpunkt hinaus von Anfang an zum Scheitern verurteilt wäre; zum anderen erfolgt eine Anpassung aber auch dann, wenn tendenziell zwar Beeinflussungsmöglichkeiten der eigengesetzlichen Lebensbedingungen bestehen, diese aber auf Grund unternehmensspezifischer Sachzwänge nicht von jedem Unternehmen wahrgenommen werden können.

212 Die unternehmensspezifischen Bestimmungsgrößen der Anpassungsstrategie

2121 Der Aktionsradius der Unternehmung

21211 Strukturelle Begrenzungsfaktoren

Die Markteroberung eines neuen Produktes setzt immer ein Mindestmaß unternehmerischer Aktivität voraus, das bei der heutigen Marktsituation weit höher liegt als noch zu Zeiten ausgesprochener Verkäufermärkte. Damit wird auch der jeweilige Aktionsradius eines Unternehmens zu einem entscheidenden Bestimmungsgrund für die Wahl der Zyklusstrategie.

Kleinere Unternehmen mit schmäler finanzieller Basis und relativ geringer Marktabdeckung sind kaum in der Lage, einem neuartigen Produkt zur Marktgeltung zu verhelfen bzw. einen aktiven Einfluß auf die seinen Lebensverlauf determinierenden Marktbedingungen zu nehmen; es sei denn, ihre Forschungen und Entwicklungen beruhen auf einem bestimmten konkurrenzfreien Spezialgebiet, sind durch Patentschutz abgesichert oder zeichnen sich aus durch ein hohes, von der Unternehmensgröße unabhängiges Maß an Kreativität. Unzureichendes Betriebskapital einerseits und Limitierung von Bankkrediten andererseits erschweren es aber im allgemeinen dem kleineren Unternehmen nicht nur die zeitliche Dauer des Marktwiderstandes, auf den jede Neuerung stößt, finanziell zu überstehen,¹⁾ sondern auch überhaupt einen gestaltenden Einfluß auf die späteren Lebensbedingungen eines Produktes auszuüben.

Der Umfang der Aktionsmöglichkeiten wird indessen nicht allein von quantitativen Strukturen begrenzt. So korreliert die Länge der jeweiligen Planungsperiode eines Unternehmens eng mit dessen qualitativen innerbetrieblichen Gegebenheiten. Reicht beispielsweise die Qualität der erstellten Prognosen im Einzelfall nicht aus, um den Degenerationszeitpunkt eines über Jahre hinaus sich

1) Vgl. Levitt, Th., a.a.O., S. 84.

erstreckenden Zyklusverlaufs zu überblicken, so wird auch zur Zeit der Markteinführung noch kein Aktionsprogramm vorliegen können, mit dem zum richtigen Zeitpunkt einer möglichen Sättigungstendenz ein weiterer umsatzbelebender Impuls verliehen werden könnte. Vielmehr paßt sich das Management sinnvollerweise zunächst den Entwicklungen der marktlichen Gegebenheiten bis zum Planungshorizont an und fällt erst dann die Entscheidung über einen eventuellen lebensverlängernden oder lebensverkürzenden Eingriff, wenn sich die Sättigungs- und Rentabilitätsgrenze hinlänglich fixieren läßt.

In diesem Zusammenhang können auch Modebewegungen die Unternehmung einem zykluspolitischen Anpassungszwang unterwerfen. Ist ihre Dauer durch einen jahreszeitlichen, kalenderzeitlichen oder konventionellen Rhythmus gekennzeichnet, so decken sich zwar im allgemeinen Planungshorizont und voraussichtliches Lebensende, womit dann möglicherweise auch schon im Zeitpunkt der Einführung eine Strategie der Lebensverlängerung oder Lebensverkürzung geplant werden kann. Wo die Modeschwankungen indessen dem freien Spiel der Kräfte zwischen Differenzierungsstreben der Konsumenten und schöpferischer Intuition der Produzenten überlassen sind, ist gleichfalls eine relativ längerfristige Modebewegung denkbar, deren voraussichtliches Ende für den modisch weniger tonangebenden Unternehmer nur schwer zu übersehen ist und die deshalb vorab eine Politik der Anpassung an die gegenwärtige Marktsituation abverlangt.

Der Aktionsradius absatzpolitischer Initiativen wird schließlich begrenzt durch den nach außen in Erscheinung tretenden traditionellen Stil der Unternehmensführung, durch die jeweilige unternehmenspolitische Gesamtkonzeption und durch das daraus resultierende Geschäftsimage.

Wird beispielsweise ein neues Erzeugnis mit hohem Zusatznutzen und mit dem Anspruch auf Exklusivität auf den Markt gebracht, so sind von Anfang an Auswahl und Gestaltung der meisten absatzpolitischen Instrumente vorherbestimmt. Eine gewisse Mindestpreishöhe, ein ausgewählter Absatzkanal, ein ent-

sprechendes Leitbild in der Werbung usw. sind Ausdruck einer Absatzkonzeption, deren Grundstimmung unveränderlich ist.

Der Versuch, im Falle sinkender Umsätze dem Produkt etwa durch eine radikale Preissenkung oder durch die Wahl anderer Absatzwege und damit anderer Abnehmerkreise neues Leben einzuhauchen, hätte zweifellos negative Wirkungen auf das Gesamtimage des Unternehmens zur Folge. Ergibt sich nicht die Möglichkeit, durch die Wahl einer Zweitmarke, verbunden mit einer leichten Produktdifferenzierung das Erzeugnis so zu verändern, daß seine ursprüngliche Herkunft verschleiert wird, dann wird sich das Unternehmen eher dem vom Markt diktierten Zyklusverlauf unterwerfen, als durch Manipulationen an dem fraglichen Produkt seinen guten Ruf aufs Spiel zu setzen.

21212 Die Anpassungseffekte der materiellen Lebensdauer

Neben den strukturellen Gegebenheiten determinieren mitunter auch die materiellen Lebensbedingungen der Produkte ganz bestimmte Verhaltensweisen und führen somit zu einer weiteren Verengung des freien Entscheidungsspielraums im Hinblick auf eine aktive Beeinflussung der Produkt-Lebensentwicklung. So ist beispielsweise bei materiell kurzlebigen Erzeugnissen des täglichen Bedarfs der Wert der Produkteinheit und die Höhe des Einkaufsbetrages im allgemeinen so gering, daß einerseits die Variationsbreite der Preispolitik eingeengt wird und andererseits in der Produktpolitik mit einem hohen Standardisierungsmaß gearbeitet werden muß. Da überdies Bedeutung und Zeitaufwand der einzelnen Kaufvorgänge relativ gering sind, wird ein weitverzweigtes Netz von Vertellerstellen erforderlich.¹⁾

Ist diese Kurzlebigkeit nun in erster Linie durch die Gefahr des Verderbs bestimmt, so wird ein rascher Absatz angestrebt, der u. U. eine Beschränkung

1) Vgl. Kapferer, C., Disch, W., Absatzwirtschaftliche Produktpolitik, a.a.O., S. 24, 25.

der Handelsstufen, eventuell sogar den Direktabsatz nahelegt,¹⁾ wobei abgesehen von gewissen Mindestanforderungen an die Verpackungsgestaltung zusätzlich eine standortmäßige Mittelpunktlage notwendig wird. Andererseits läßt sich aber auch durch besondere Lagervorrichtungen, Ladenausstattungen, Kühlanlagen usw. die materielle Lebensdauer solcher Produkte verlängern, was wiederum die Einschaltung mehrerer Handelsstufen ermöglicht.

Durch eine solche künstliche Verlängerung der Haltbarkeit der Produkte wird eine mengenmäßige Angebotskonzentration auf eine relativ kurze Periode vermieden, was insofern auch die Rationalisierungsmöglichkeiten erweitert, als der durch die Verderblichkeit der Produkte diktierte zeitliche Zwangsablauf der Fertigung, der nicht selten den Grundprinzipien rationeller Produktion widerspricht, eine größere Elastizität erhält.

Allerdings wird damit wiederum die Auswahlmöglichkeit hinsichtlich der Absatzmittler beschränkt, da innerhalb der Handelskette temperaturmäßig aufeinander abgestimmte Lagerbedingungen vorhanden sein müssen, die ein gewisses Mindestmaß an Kapitalintensität erfordern.²⁾

Resultiert die materielle Kurzlebigkeit indessen aus einer technisch schwierigen Konstruktion, wie sie bei hochwertigen Sachgütern mit komplizierter Bau- und Funktionsweise zu finden ist, so erhalten im Rahmen der Absatzpolitik die Garantieleistung sowie der Kundendienst eine besondere Gewichtung, wobei sich die Einschaltung des Fach- und Spezialhandels empfehlen wird.³⁾

1) Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing, a.a.O., S. 366. Solche Anpassungseffekte können natürlich auch durch die wirtschaftliche Lebensdauer eines Produktes induziert werden. So wird gerade bei hochmodischen Artikeln, denen eine schnelle Entwertung droht, u. U. eine Verkürzung der Absatzwege sinnvoll sein. Siehe dazu auch: Bergler, G., Das Moderisiko, a.a.O., S. 38.

2) Die hohen Kosten solcher kapitalintensiver Lagerbedingungen haben dabei nicht selten wirtschaftliche Konzentrationsprozesse zur Folge. Vgl. Ellinger, Th., a.a.O., S. 585.

3) Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing, a.a.O., S. 365.

Andererseits ist gerade für die Installation, Wartung und Reparatur von Produkten mit hoher Anfälligkeit oft ein weitverzweigtes Netz regionaler Niederlassungen notwendig, um das Angebot direkt an den Kunden heranzutragen. Die Beziehungen zum Abnehmer werden dabei durch Reparaturwerkstätten und Ersatzteillager an Ort und Stelle zuverlässig gepflegt, was wiederum zu einer zunehmenden Lösung der Abhängigkeit vom Handel geführt hat. Insgesamt haben indessen die aus Wettbewerbsgründen erweiterten und immer teurer werdenden Garantieleistungen in einer Art Rückwirkung zu einer ständigen Qualitätsverbesserung und damit auch zu einer längeren materiellen Lebensdauer geführt.

Während schließlich bei kurzlebigen Gebrauchsgütern im Rahmen der Lieferungs- und Zahlungsbedingungen die Barzahlung noch immer eine handelsübliche Praxis darstellt, beginnt auch auf diesem Sektor die Kreditgewährung in Form von Monatskonten, Kreditkarten und Kreditausweisen auf der Handelsstufe eine zunehmende Bedeutung zu erhalten. Dennoch ist die Kreditgewährung nach wie vor das bevorzugte Instrument bei materiell längerlebigen Erzeugnissen,¹⁾ wobei dessen Bedeutung heute jedoch z. T. durch das Leasing-System geschmälert wird, welches sich nicht nur auf Investitionsgüter, sondern auch mehr und mehr auf langlebige Konsumerzeugnisse erstreckt.

Es zeigt sich also, daß durch bestimmte, aus der materiellen Lebenserwartung resultierende Sachzwänge dem freien absatzpolitischen Aktionsradius und damit auch der aktiven Eingriffsmöglichkeit in den wirtschaftlichen Lebensverlauf der Produkte gewisse Grenzen gesetzt werden.

1) Vgl. Zahn, E., Soziologie der Prosperität, München 1964, S.68.

2122 Der Aktionswille der Unternehmung

Nicht zuletzt liegt die Wahl der Zyklusstrategie bis zu einem gewissen Grade auch im Typ der Unternehmerpersönlichkeit selbst und in deren Aktionswillen begründet. Während beispielsweise die Neuentwicklung eines Produktes und dessen risikoreiche Markteinführung die eigentliche Domäne des kreativen Pionierunternehmers darstellen, tritt der konservative und imitierende Unternehmer meist erst dann auf den Plan, wenn sich das Produkt bewährt hat und der Zugang zum Markt erkämpft ist. Indem er sich ausschließlich an Erfahrungswerten der Vergangenheit orientiert, entwickelt er kaum eigene Initiative, imitiert nur bereits Bewährtes und hofft, auf dem Wege der Anpassung von der Umsatzwohle der Expansionsphase mit nach oben getragen zu werden. In der Regel hinkt er dabei immer etwas hinter der allgemeinen Entwicklung her, da er es auch nach erfolgreicher Markteinführung aus Gründen der Vorsicht selten wagt, die Produktions- und Vertriebskapazität dem maximal zu erwartenden Absatzvolumen anzupassen. Er ist insofern dem Schumpeter'schen Typ des reaktiv handelnden "Wirtes" gleichzusetzen.¹⁾

Trotz seiner mehr passiven Anpassungspolitik wirkt der imitierende Unternehmer jedoch gewissermaßen als Katalysator, indem er dafür sorgt, daß die vom kreativen Unternehmer geschaffenen Möglichkeiten voll ausgewertet werden und das Produkt auch in der Breite des Absatzes seine praktische Nutzenanwendung findet.²⁾ Dadurch wirkt er wiederum indirekt auf die Entwicklung der Gesamtnachfrage, indem er dazu beiträgt, daß der erschlossene Markt schneller ausgeschöpft wird und sich die Expansionsphase zeitlich verkürzt.

Obwohl nun auf ein und denselben Markt immer mehrere Unternehmertypen nebeneinander bestehen, läßt sich tendenziell beobachten, daß mit der Markt-

1) Vgl. Schumpeter, J., Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, Berlin 1952, S. 121 ff.

2) Vgl. Heuss, E., a.a.O., S. 114.

phasenentwicklung eines Produktes in der Regel auch ein Wandel des jeweils vorherrschenden Unternehmertypus einhergeht, der den einzelnen Phasen seinen Stempel aufdrückt.¹⁾ So verschiebt sich das zahlenmäßige Verhältnis kreativer zu imitierenden Unternehmern im Verlauf der Expansions- und Reifephase mehr und mehr zugunsten des Imitators. Erst mit zunehmender Sättigungstendenz und mit Beginn der Degenerationsphase kann eine neuerliche Relationsverschiebung stattfinden.

Gerade in jenen Branchen, deren Märkte keiner nennenswerten Erweiterungen mehr fähig sind, und deren weniger rentabel operierende Grenzbetriebe nach und nach zum Ausscheiden aus dem Markt gezwungen sind, bleiben nur jene Unternehmen überlebensfähig, die mit der technischen Entwicklung Schritt gehalten haben und deren Management sich durch Tatkraft und Marktgespür auszeichnet. Das Aufspüren neuer Absatzmöglichkeiten bedarf dabei wiederum zusätzlicher kreativer Impulse, womit sich dem initiativen Unternehmer zum zweitenmal innerhalb des Lebensverlaufs der Produkte die Chance eines "Pioniergewinns" bietet.

Der mangelnde Aktionswille des konservativen Unternehmers läßt indessen bei rückläufiger Marktsituation nur noch die Möglichkeit der Produktionsdrosselung bzw. der völligen Einstellung von Fertigung und Absatz des betreffenden Artikels. Doch ist es oft gerade der initiativ Unternehmer, der bei rückläufiger Marktentwicklung rechtzeitig die Konsequenzen aus den mangelnden Entfaltungsmöglichkeiten zieht und sich neue erfolgversprechende Absatzbereiche sucht.²⁾ Allgemein läßt sich indessen sagen, daß der imitierende Unternehmer für die Degenerationsphase ebenso die "conditio sine qua non" bildet, wie sie der initiativ Unternehmer für die Einführungsphase darstellt.³⁾

1) Vgl. Heuss, E., a.a.O., S. 105.

2) Vgl. ebenda, S. 107.

3) Vgl. ebenda, S. 90.

Allerdings ist einschränkend zu berücksichtigen, daß die zunehmende Größe der Unternehmen zu Organisationsformen führte, die einerseits eine weitgehende Dezentralisierung der Entscheidungsbefugnisse mit sich brachten, andererseits aber auch in zunehmendem Maße externen Einflußgruppen eine Aktionsbasis verschaffte. Dennoch kommt nach wie vor der persönlichen Unternehmerinitiative, wenn auch oft nur als eine Art Koordinierungsfaktor zahlreicher Einzelkräfte, eine entscheidende, die Produkt-Lebensdauer mitbestimmende Bedeutung zu.¹⁾

213 Die Erfolgsoptimierung im Datenrahmen

Wenn die sich anpassende Unternehmung nun auch nicht willens oder in der Lage ist, in die allgemeine Nachfrageentwicklung des generellen Zyklusverlaufs einzugreifen, so wird sie in jedem Falle auf eine optimale Nutzung der jeweils vorherrschenden Datenkonstellation hinwirken. Dabei bilden die Mobilisierung noch ungenutzter Bedarfsreste einerseits und die Erweiterung des eigenen Marktanteils innerhalb einer von der einzelnen Unternehmung unbeflußbaren Gesamtbedarfsentwicklung andererseits das eigentlich aktive Element der Anpassungspolitik.

2131 Die Erhöhung des Marktsättigungsgrades

Nur in wenigen Fällen wird man davon ausgehen können, daß mit dem Absatz eines Produktes jemals eine vollständige Marktsättigung erzielt wird. Selten ist das tatsächliche Aufnahmevermögen eines Marktes voll ausgeschöpft; es

1) Vgl. Borschberg, E., Die Diversifikation als Wachstumsform der industriellen Unternehmung, Bern und Stuttgart 1969, S. 25, 26.

besteht vielmehr im allgemeinen eine Untersättigung insofern als sich das jeweilige Marktvolumen eines Produktes nicht voll mit seinem Marktpotential deckt¹⁾.

Während nun eine Erweiterung des Marktpotentials für den sich anpassenden Unternehmer ex definitione nicht möglich ist, könnte eine Ausdehnung des Marktvolumens und damit auch eine Erhöhung des Marktsättigungsgrades grundsätzlich in drei Richtungen erfolgen:

- 1) Man darf davon ausgehen, daß beim Absatz eines Produktes innerhalb der jeweiligen Zielgruppe nie alle möglichen Absatzpartner lückenlos erschlossen sind (Pfeil 1 in Abb. 20). Die zusätzliche Erfassung solcher, noch nicht aktivierter Marktpartner (z. B. durch Erhöhung der Distributionsdichte) könnte zu einer weiteren Mobilisierung unvollständig genutzter Bedarfsreste führen.
- 2) Es ist kaum anzunehmen, daß die gesamte, für das Produkt potentiell aktivierbare Kaufkraft jemals vollständig abgeschöpft wird, d. h. der von den Anbietern erfaßte Markt ist nicht identisch mit dem hinsichtlich der Kaufkraftausdehnung möglichen Markt (Pfeil 2 in Abb. 20).
- 3) Die qualitativen Konsumkapazitäten der jeweiligen Absatzpartner dürften gleichfalls nie voll ausgeschöpft sein, d. h. die tatsächliche Kaufbereitschaft wird im allgemeinen immer unter der effektiv möglichen liegen (Pfeil 3 in Abb. 20).

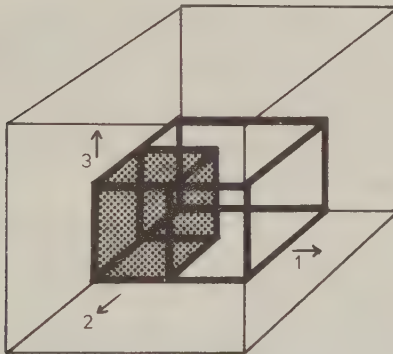
Jeder dieser drei Aspekte bietet nun einen Ansatzpunkt, den Marktsättigungsgrad im Wege einer aktiven Anpassungspolitik zu erhöhen und das jeweilige Marktvolumen eines Produktes dem Marktpotential insgesamt weiter anzunähern, wobei der absatzpolitische Mitteleinsatz nicht darauf abzielt, neuen Bedarf zu schaffen, sondern bereits existenten in den Vordergrund des Verbraucherbewußtseins zu rücken.²⁾

1) Vgl. Weinhold-Stünzi, H., a.a.O., S. 95.

2) Vgl. Opitz, L., a.a.O., S. 23.

Die nicht unerheblichen Aufwendungen und Unsicherheitsfaktoren, die in einem Stadium der Sättigung mit dem Aufspüren und Mobilisieren eventuell noch vorhandener Bedarfsreste verbunden sind, legen jedoch u. U. den Versuch nahe, statt den Marktsättigungsgrad zu erhöhen den Marktdurchdringungsgrad, d. h. das Verhältnis zwischen dem eigenen Marktanteil (schraffierter Körper in Abb. 20) und dem Marktvolumen insgesamt zu eigenen Gunsten zu verschieben¹⁾ und damit gewissermaßen einen Partizipationseffekt zu erzielen.

Abb. 20: Die Erweiterung des Marktvolumens und des Marktanteils eines Produktes



Quelle: In Anlehnung an Weinhold-Stünzi, H., a.a.O., S. 96.

2132 Der Partizipationseffekt aktiver Anpassungspolitik

21321 Die Indikatorfunktion des generellen Lebensverlaufs

Im Grunde ist bereits jeder Vorgang geglückter Markteinführung eines Produktes immer auch ein Stück aktiver Anpassungsstrategie. So paßt sich der ein-

1) Vgl. Weinhold-Stünzi, H., a.a.O., S. 95, 96.

führende Unternehmer bei der Konzipierung seines neuen Produktes nicht nur den durch die Marktforschung eruierten Daten an, ohne die dem Erzeugnis der direkte Marktbezug und damit auch jegliche Lebensgrundlage fehlen würde, sondern es wird auch erstmals aktiv in das Marktgeschehen eingegriffen, indem die eigentliche Marktberührung der Neuheit im allgemeinen erst dann erfolgt, wenn die bereits zu einem früheren Zeitpunkt eingesetzten werblichen Ankündigungsimpulse ihre höchste Intensität entfalten.¹⁾ Auf Grund der Fülle von Werbeaussagen, die täglich den Konsumenten erreichen, hätte ein früherer oder späterer Zeitpunkt der Einführung einen Verlust an Aufmerksamkeitswirkung und damit auch eine längere Einführungsphase mit allen daraus erwachsenden Rentabilitätsproblemen zur Folge.

Ist die Unternehmung indessen nicht in der Lage, selbst den Beginn einer neuen generellen Marktperiode einzuleiten, so wird sie danach streben, mit ihrer eigenen Produktimitation so schnell wie möglich in den von einem führenden Unternehmen der Branche "aufgerissenen" Markt einzudringen und sich an die steigende Nachfragetendenz anzuhängen.

Auf diese Weise gelingt es ihr dann allerdings, Umsatzentwicklung und Umsatzdauer ihres betriebsindividuellen Lebenszyklus im Rahmen ihres eigenen beschränkten Aktionspotentials zu steuern.

Je kürzer der time-lag gegenüber dem ersteingeführten Konkurrenzprodukt, desto höher ist dann auch die Wahrscheinlichkeit, der Vielzahl allmählich auf den Markt drängender, gleichfalls imitierender Unternehmer in der Befriedigung des Marktpotentials zuvorkommen und den eigenen betriebsindividuellen Lebensverlauf dem generellen Zyklusbogen anzunähern.

Dieser Aspekt gewinnt nun mit zunehmender Problematik des Produktes und mit abnehmender Länge der Marktperiode an Bedeutung. Je komplizierter ein Erzeugnis ist, desto mehr Forschungs-, Entwicklungs- und Einführungsarbei-

1) Vgl. Ellinger, Th., a.a.O., S. 590.

ten im Produktions- und Absatzbereich werden notwendig, bis es zur Marktreife gediehen ist. Wenngleich die Einführungsaufwendungen für den imitierenden Unternehmer wesentlich geringer sind, so wird dennoch ein Teil der Gesamtzeitspanne eines Lebenszyklus durch vorbereitende Arbeiten dieser Art von vornherein aufgezehrt.¹⁾ Begünstigt sind hierbei vorwiegend kleinere und mittlere Unternehmen, die auf Grund einer höheren produktionstechnischen und absatzwirtschaftlichen Planungselastizität relativ kurzfristiger auf neue Marktsituationen reagieren können.²⁾

Bei zunehmender Kürze der voraussichtlichen Lebensperiode eines Produktes gilt es indessen nicht nur, den frühestmöglichen Markteintritt wahrzunehmen, sondern es muß darüber hinaus die auf Grund der Marktforschung prognostizierte Absatzmenge ohne Verzug auf den Markt gebracht werden, um nicht vom eventuell plötzlichen Ende der generellen Marktperiode, welches für den sich anpassenden Unternehmer ein Datum darstellt, überrascht zu werden. Um brachliegende Kapazitäten und tote Lagerbestände zu vermeiden, hat die Unternehmung mithin in diesen Fällen nicht nur die Intensität der Vorbereitungs-, sondern auch die der Durchführungsmaßnahmen des Produktions- und Absatzprozesses auf die voraussichtliche Lebensdauer abzustimmen. Dieses Problem stellt sich insbesondere hinsichtlich des freien Modezyklus, dessen Lebensverlauf zuweilen abrupt unterbrochen und von einer neuen Bewegung abgelöst wird. Insofern liegt gerade der Erfolg kurzlebiger Produkte in der Schnelligkeit ihrer Markteroberung, bevor Geschmackswandel oder technischer Fortschritt den Veralterungsprozeß einleiten.³⁾

1) Ellinger, Th., a.a.O., S. 591.

2) Vgl. Riebel, P., Die Elastizität des Betriebes, Köln und Opladen 1954, S. 129 ff.

3) Vgl. Pantke-Beyerling, M., a.a.O., S. 693.

Mit zunehmender wirtschaftlicher Lebenserwartung eines Erzeugnisses verlieren dagegen die Vorteile der Ersteinführung an Bedeutung. Denn nunmehr hat auch die später auf den Markt tretende Unternehmung die Chance, durch eine aus Erfahrungswerten resultierende wirksamere Ausgestaltung des absatzpolitischen Instrumentariums das Produkt markadäquat weiterzuentwickeln und einer höheren Marktreife zuzuführen. Die Indikatorfunktion des generellen Lebensverlaufs, d. h. seine Funktion als erstrebenswertes Näherungsziel der betriebsindividuellen Produktentwicklung beruht in diesem Fall nun nicht mehr auf dem Zwang zu einer möglichst kurzfristigen Reaktion auf den Markteintritt des Konkurrenzproduktes, sondern auf dem Erfordernis, die betriebsindividuelle Absatzentwicklung der generellen Wachstumstendenz der Gesamtnachfrage optimal anzupassen. Je stärker und langanhaltender sich dabei der von den initiativen Unternehmern zu brechende Marktwiderstand erweist, desto sinnvoller ist es für den sich anpassenden Unternehmer, nicht die absolute Lebensdauer einer Produktart zur Richtschnur betriebsindividueller Zykluspolitik zu machen, sondern nur jenen wachstumsorientierten Lebensabschnitt, der im Rahmen der eigenen unternehmenspolitischen Kapazität eine größtmögliche Rentabilität verspricht.

Während nun die Phasen des absoluten Umsatzzuwachses einer generellen Produktart in der Regel immer durch ein sich anpassendes Verhalten der einzelnen Unternehmen an ein existentes Bedarfspotential gekennzeichnet sind, ergibt sich eine echte Entscheidungssituation über die weiter zu verfolgende Strategie erst im Augenblick relativer oder absoluter Umsatzrückgänge der allgemeinen Nachfrageentwicklung. Dann nämlich, wenn eine Entscheidung darüber gefällt werden muß, ob der noch vorhandene Bedarf auf neue, wachstumsträchtige Produkte umgeleitet werden kann, um damit eine Zyklusverkürzung einzuleiten, oder ob für das Produkt ein neues Bedarfspotential und damit eine neue lebensverlängernde Wachstumschance erschlossen werden kann.

Definitionsgemäß kann keine der beiden Alternativen von dem sich anpassenden Unternehmer verwirklicht werden. Erwächst dabei dieses Unvermögen aus vom

Markt diktierten Sachzwängen, so wird er zunächst einmal versuchen, die aus der allmählichen Marktschrumpfung resultierende Schmälerung der Gewinnmarge durch Kostenreduzierungen zu kompensieren. Solche direkt dem Erzeugnis zurechenbaren Kostensenkungen können u. U. schon im Einkaufssektor erfolgen, z. B. durch Auswahl preisgünstigerer Qualitäten im Bereich der Rohstoffe und Halbfabrikate. Senkung der Absatz- und Herstellungskosten durch Rationalisierungsmaßnahmen im Vertriebs- und Produktionsbereich oder Vereinfachung der Konstruktion des Produktes erweisen sich als weitere Möglichkeiten den Produktgewinn noch für einige Zeit zu stabilisieren.¹⁾

Da jedoch bei einem wirtschaftlich geführten Unternehmen für solche Einsparungen nur noch wenig Raum verbleibt und diese u. U. sogar zu Lasten des qualitativen Produktstandards gehen können - womit wiederum das Image des Unternehmens insgesamt Schaden nehmen kann -, erweist sich oft ein zweiter Weg als sinnvoll. Bei einer relativ langen Lebensdauer werden nämlich bestimmte Produkte eines Sortiments oftmals am Ende ihres expansiven Aufschwungs von vielen Unternehmen zugunsten wachstumsintensiverer Erzeugnisse vernachlässigt, so daß dann gerade auch für das kleinere Unternehmen die Möglichkeit besteht, durch intensive Forcierung des Produktes nicht nur eventuell noch ungenutzte Reste latenter Nachfrage zu mobilisieren, sondern auch am Umsatzanteil des vernachlässigten Konkurrenzmarktes zu partizipieren.

Resultiert das Unvermögen zur Beeinflussung der Gesamtnachfrage indessen nicht aus marktlichen Zwängen, sondern ausschließlich aus innerbetrieblichen Restriktionen, so ist es durchaus denkbar, daß ein anderes, mit der erforderlichen Kapazität und Initiative ausgestattetes Unternehmen dem in der Sättigungsphase stehenden Produkt einen lebensverkürzenden oder lebensverlängernden Impuls verleiht. Das unter Anpassungszwang stehende Unternehmen wird dann

1) Vgl. Abromelt, G., a.a.O., S. 236, 237.

entweder gleichfalls zur lebensverkürzenden Eliminierung gezwungen, oder aber es wartet die neuerliche Bedarfsschöpfung des initiativen Unternehmers ab, um mit dem bisherigen, eventuell leicht veränderten Produkt weiterhin am neu erschlossenen Markt zu partizipieren.

21322 Die Anpassung der Produktelemente an den Zeitbedarf

Jedes Unternehmen ist im Zeitablauf gezwungen, "gewissermaßen den Rost von seinen Produkten abzuklopfen"¹⁾, sie durch Neugestaltung und Verbesserung zu verjüngen und damit zu stabilisieren. Denn Verfeinerung der Rohstoffe und Vervollkommnung der Herstellungsverfahren einerseits, Substitutionskonkurrenz und Bedarfs- und Geschmackswandlungen andererseits verkürzen notwendigerweise die Lebensdauer eines jeden Produktes, das auf lange Sicht unverändert in seiner ursprünglichen Form belassen wird.

Je länger nun der Zeitraum, über den sich die wirtschaftliche Lebensdauer eines Produktes insgesamt erstreckt, desto häufiger bedarf es auch einer Anpassung seiner Elemente an die veränderten Marktverhältnisse. Da im Konsumbereich mehr die emotionalen Momente in den Vordergrund treten, kann eine solche Anpassung z. B. an ein verändertes Geschmacksempfinden oft schon durch einfache Mittel der Produktgestaltung erfolgen. Ohne die Grundstruktur des Erzeugnisses zu verändern, wird den gewandelten Verbraucherwünschen durch bloße Umgestaltung der äußeren Geschmackswertelemente wie Gestalt, Form,

1) Hammel, W., a.a.O., S. 143.

Farbe, Geruch, Geschmack usw. entsprochen¹⁾, wobei jedoch die psychologischen Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Elementen wiederum nur ganz bestimmte Kombinationsformen erlauben²⁾.

Derartige Anpassungsvorgänge werden indessen auch notwendig, wenn die Qualität des Materials, die Art der Konstruktion oder die Funktionsweise nicht mehr den neuesten Stand wissenschaftlich-technischer Entwicklung repräsentieren. Die ständigen Produktverbesserungen am VW-Käfer, die Entwicklung von der alten zerbrechlichen Schellackplatte zur modernen Stereo-Langspielplatte, die allmähliche Ablösung des herkömmlichen Plattenspielers durch hochwertige Studioanlagen, die fortgesetzte, den neuesten Stand wissenschaftlicher Forschung wiedergebende Neuauflage von Fachbüchern, oder schließlich der Versuch, der strukturgefährdeten Kohle durch schmutz- und staubfreie Verpackungsmethoden zu neuer Marktgeltung zu verhelfen, sind nur einige Beispiele für ein solches Bemühen.

Um von einer Strategie der Anpassung sprechen zu können, muß indessen auch das variierte Produkt noch dem gleichen Lebenszyklus zugeordnet werden können, d. h. es muß der gleiche Bedarf mit der gleichen Produktart lediglich auf zeitgemäßere Weise abgedeckt werden. Solche Anpassungen stellen mithin keine Verlängerung der Lebensdauer im Hinblick auf die Erschließung völlig neuer Bedarfsquellen dar, sondern nur ein marktgerechtes Ausnutzen bereits existenter Bedarfspotentiale.³⁾

Statt einer Veränderung der geschmacklichen, psychologischen oder funktionellen Produktelemente versucht das Unternehmen zuweilen, auch die subjektive

1) Vgl. Fluczynski, H. W., a.a.O., S. 88, 89.

2) Vgl. Bongard, W., Fetische des Konsums, Hamburg 1964, S. 116.

3) Vgl. dazu auch die Ausführungen auf S. 153 f.

Wertschätzung der Konsumenten über den Weg anderer, nicht direkt die Produk-
substanz berührende absatzpolitische Aktionen zu beeinflussen. So vermag die
Einschaltung neuer Absatzmittler, deren spezielle Leistung das Produkt von an-
deren differenziert, oder die Einordnung in eine neue Preisklasse den gewan-
delten Qualitätsvorstellungen der Konsumenten u. U. besser zu entsprechen und
damit auch dem Produkt die weitere Kaufbereitschaft zu erhalten.

Auch wenn die Marke selbst an Strahlungskraft verloren hat, wenn ihr Image
verblaßt ist und die Werbeappelle mehr und mehr psychologischen Abnutzungs-
erscheinungen unterliegen, genügt oft schon eine werbliche Veränderung des
Markenzeichens oder des angekoppelten Leitbildes, wobei zwar bestimmte
Grundelemente beibehalten werden, die Marke aber in ihrer äußeren Erschei-
nung als Text, Bild oder Ton modernisiert und in ihrer Argumentation dem
Zeitgeschmack angepaßt wird.

Anpassungsprozesse dieser Art dienen dabei nicht nur der Erhaltung des jewei-
ligen Marktanteils, sie erbringen darüber hinaus bei zeitlich und sachlich rich-
tiger Dosierung einen Wettbewerbsvorsprung, der gleichzeitig einen umsatz-
steigernden Partizipationseffekt zur Folge hat. Als beispielsweise die Henkel-
Werke mit ihrem Produkt "Persil" von einer marktherrschenden Monopolstel-
lung vor dem Kriege im Jahre 1958 auf einen Tiefpunkt von 20 % Marktanteil ab-
gesunken waren, brach man abrupt mit einer 50 Jahre alten Tradition, indem
man die materielle Basis des Produktes zugunsten einer Vereinfachung des
Waschvorgangs veränderte, die Werbeargumentation modernisierte und schließ-
lich auch der Verpackung ein neues Gesicht verlieh. Man blieb aber beim frü-
heren Markenbegriff "Persil", wodurch man sich insbesondere eine Reaktivie-
rung des über Jahrzehnte aufgespeicherten Vertrauenskapitals erhoffte. Die Ak-
tion wurde ein überragender Erfolg. Der Marktanteil des neuen, auf syntheti-
scher Basis entwickelten Produktes stieg innerhalb kurzer Zeit von 20 % auf
40 %. ¹⁾

1) Vgl. Bongard, W., a. a. O., S. 31 - 39; vgl. dazu auch o. V., Facelifting für
Persil, in: Die Absatzwirtschaft, Nr. 21, 1971, S. 16 - 17.

Bei solchen Aktionen stellt sich dabei immer auch das Problem der richtigen Abwägung zwischen ursprünglichem Erinnerungswert einerseits und erhöhter Einprägsamkeit und Attraktivität infolge der Anpassung an den jeweiligen Zeitgeschmack andererseits. Gerade dann, wenn ein Erzeugnis einer tiefergreifenden Veränderung seiner Grundstruktur unterzogen wird und somit die Beibehaltung der produktionstechnischen Kontinuität nicht mehr gewährleistet ist, gilt es, durch assoziative Übernahme einzelner absatzpolitisch repräsentativer Kennzeichen und Symbolelemente, die Marktgeltung des bisherigen Produktes auf die zeitgemäße Variation zu übertragen.¹⁾

Dies gilt in besonderem Maße für den Markenartikel, der sich gerade durch eine ausgewogene Vereinigung von Tradition und Fortschritt auszeichnet und dessen ständige, der fortlaufenden Entwicklung Rechnung tragende Verbesserung sein eigentliches Existenzkriterium bildet. Jene Marken, die sich im Zeitablauf behaupten konnten, hatten immer den Vorzug, Produkte zu kennzeichnen, die sich dem Zeitgeschmack anpassen ließen,²⁾ ohne sich dabei im Produktkern zu verändern. Dadurch aber konnte jede Variation immer auf einem bereits existenten Marktkapital aufbauen, ohne daß für jede zeitgemäße Differenzierung ein neuer Markt hätte geschaffen werden müssen. Insofern besitzt ein Unternehmen, welches sich einmal für ein bestimmtes Produkt einen Marktanteil erobert hat, den Markt auch für dessen Variationen.³⁾

Irgendwann erreicht indessen jedes Produkt seinen Sättigungspunkt, an dem sich der Bedarf auf ein durch Ersatzkäufe und Bevölkerungswachstum bestimmtes Niveau einpendelt und keiner wesentlichen Steigerung mehr fähig ist. Ist diese Entwicklungsphase erreicht, dann bleiben Forcierungsversuche durch bloße Anpassung der Produktelemente an einen veränderten Zeitgeschmack ohne Erfolg.

1) Vgl. Ellinger, Th., a.a.O., S. 587.

2) Vgl. Pantke-Beyerling, M., a.a.O., S. 691.

3) Vgl. Gutenberg, E., Die Absatzplanung, a.a.O., S. 107.

So wurde seit einigen Jahren in der dekorativen Kosmetik der in der Marktsättigung stehende Lippenstift nur noch als eine Art Randartikel mitgeführt, während allgemein das Schwergewicht auf die Augenkosmetik gelegt wurde. Diese Situation veranlaßte ein führendes Unternehmen der Branche¹⁾, den Lippenstift vorübergehend in den Vordergrund seiner Bemühungen zu stellen. Eine anspruchsvollere Aufmachung, eine modisch neue Farbsortierung sowie ein attraktives Angebot in einem Display führten zwar vorübergehend zu einer sprunghaften Umsatzentwicklung, die sich indessen schon nach wenigen Monaten wieder auf ihrem bisherigen Niveau eingependelt hatte (Abb. 21).

Berücksichtigt man darüber hinaus die Retouren der alten Aufmachung, die aus den Lägern der Wiederverkäufer zurückgenommen werden mußten, um den neugestalteten Artikel beim Handel überhaupt plazieren zu können, so zeigt sich die fast aussichtslose Situation einer solchen Politik der Anpassung im Stadium der Marktsättigung. Ein eventuell verbleibender Umsatzzuwachs wäre dann allenfalls auf einen Partizipationseffekt zurückzuführen, der jedoch nur von relativ geringer Bedeutung sein würde, da die Konkurrenz gleichfalls versucht, ihre Artikel ständig dem Zeitgeschmack anzupassen und das Produkt überdies in dieser Phase weitgehend seine Aufmerksamkeitswirkung verloren hat und allmählich zum Routineartikel wird.

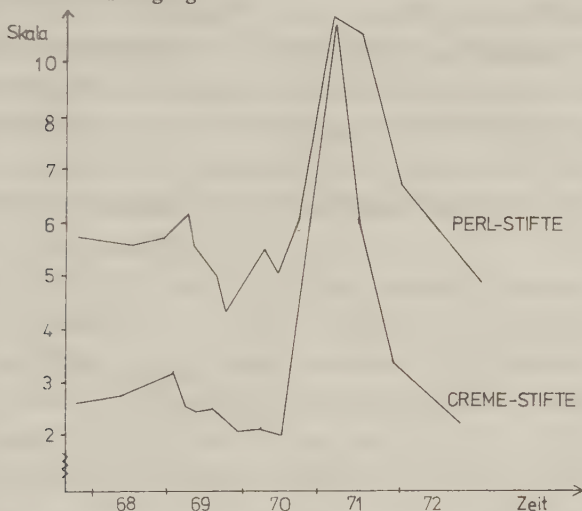
Allerdings besteht u. U. auch in diesem Stadium noch die Möglichkeit, das gleiche Produkt unter einer anderen, eventuell einer Zwillingsmarke auf den Markt zu bringen, es noch einmal zu heterogenisieren und auf Grund eines attraktiveren Markenbildes weitere Käufer von den Mitbewerbern²⁾ abzuziehen. Der Wechsel liegt dann ausschließlich im Image begründet, während die Ware als Erfolgsfaktor in den Hintergrund tritt. Zwar kann auf diese Weise die betriebsindividuelle Sättigungstendenz durch imagebedingte Umsatzgewinne überlagert werden, jedoch würde diese Entwicklung schon nach relativ kurzer Zeit abge-

1) Der Verfasser respektiert den Wunsch des Unternehmens nach Anonymität.

2) Bleibt das Erzeugnis dabei technisch-qualitativ unverändert, so spricht man in diesem Zusammenhang auch von einer "informatorischen Produktdifferenzierung"; vgl. dazu auch: Majer, W., Programmvereinigung, a.a.O. S. 70.

geschlossen sein. Eine solche Situation wäre beispielsweise gegeben, wenn heute eine neue Filterzigarette, eine Schokoladenmarke oder ein Weinbrand mit besonders zugkräftigem Markenbild auf den Markt käme (Abb. 22).¹⁾

Abb. 21: Der Forcierungsversuch eines Lippenstiftprogrammes im Stadium der Marktsättigung



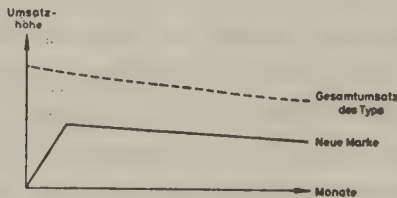
Am Ende einer Anpassungsstrategie steht schließlich die Vorbereitung der Produkteliminierung bei beginnender Degeneration. Der sich anpassende Unternehmer sieht keinerlei Ansatzpunkte mehr für eine stützende Marketing-Aktion und bereitet nunmehr den Übergang zu neuen Produkten der gleichen oder anderer Branchen vor²⁾. Eine in dieser Situation häufig zu beobachtende Maßnahme ist dann das "Melken" oder "Schleudern" der betreffenden Erzeugnisse. Da

1) Vgl. Herppich, H. G., Das Markenbild als Element flexibler Absatzplanung in der Zigarettenindustrie, in: Absatzplanung in der Praxis, a.a.O., S. 115 - 140, insbes. S. 126, 127.

2) Vgl. Schmidt, E., Brevier der Unternehmensplanung, Bern 1966, S. 65.

man keine Zukunftschancen mehr sieht, wird versucht, in der Sättigungs- und Degenerationsphase noch möglichst viel aus dem Produkt und aus dem Konkurrenzmarkt 'herauszuholen'. Prämienverkäufe, Sonderangebote und Preisstürze sind die Regel und die Werbeanstrengungen werden auf einen geringfügigen Erinnerungswert reduziert mit dem Ziel, den bisherigen Goodwill auf eine eventuelle Neueinführung zu übertragen. Der Rückgang wird dadurch in der Regel zwar noch beschleunigt, aber das Unternehmen erreicht kurzfristig eine Erweiterung des Gewinnvolumens, die nicht zuletzt helfen soll, die hohen Entwicklungs- und Einführungsaufwendungen für eine Innovation zu finanzieren.¹⁾

Abb. 22: Der Partizipationseffekt einer neuen Marke bei sinkender Umsatztenden-



Quelle: Herppich, H. G., a.a.O., S. 127.

2133 Die Marktperiode als Kriterium der materiellen Lebensdauer

Bei zunehmender Verkürzung der Produktzyklen rückt auch die materielle Lebensdauer der Wirtschaftsgüter verstärkt in den Blickpunkt der Absatzplanung. So wäre es bei voraussehbar kurzen Lebensverläufen im Hinblick auf das Rationalprinzip der Wirtschaft zweifellos unzweckmäßig, das Produkt mit einer Qualität auszustatten, die ihm in stofflich-technischer Hinsicht eine längere

¹⁾ Vgl. Hammel, W., a.a.O., S. 163.

Lebensdauer verleihen würde als in wirtschaftlicher. Qualität im hier verstandenen Sinne bezieht sich mithin weder auf bestimmte spezifische Produkteigenschaften noch auf irgendwelche irrationalen Nutzenwerte, sondern ausschließlich auf die materielle Verschleißbarkeit eines Erzeugnisses im Zeitablauf.

Die Frage nach der Planung der materiellen Lebenserwartung stellt sich insbesondere bei kurzlebigen hochmodischen Gütern, deren Attraktivität nahezu ausschließlich auf dem äußeren Erscheinungsbild beruht, deren wirtschaftliches Lebensende mit hoher Wahrscheinlichkeit prognostiziert werden kann und bei denen die überwiegende Zahl der Konsumenten schon nach relativ kurzer Zeit bereit ist, auf ein neues Erzeugnis überzuwechseln.

Hier sollte möglichst auf einen Gleichlauf wirtschaftlicher und materieller Lebensverläufe geachtet werden, um einen nahtlosen Übergang von der alten zur neuen Moderichtung zu gewährleisten. Denn während noch zu Beginn einer Mode Kauf und Gebrauch nahezu gleichmäßig ansteigen, bricht am Kulminationspunkt der Kauf meist ruckartig ab, während die Gebrauchskurve auf Grund der noch vorhandenen funktionalen Gebrauchstüchtigkeit des Produktes weitaus langsamer abfällt.¹⁾

Hohe Qualität ist somit dort unwirtschaftlich und kein Werbeplus mehr, wo sie auf Grund zeitlich begrenzter Verwendungsmöglichkeit nicht im angebotenen Ausmaß notwendig ist.²⁾ Je schneller die einzelnen Zyklen aufeinander folgen, desto geringeres Gewicht werden mithin die Hersteller auf die materielle Qualität ihrer Erzeugnisse legen. So haben beispielsweise die Karosseriebleche der Automobile auf Grund des periodischen Modellwechsels zusehends an Stärke eingebüßt, während die Väter der heutigen Wagen noch vergleichsweise "schwer gepanzerte Ritter" waren.³⁾

1) Vgl. König, R., Die Mode in der menschlichen Gesellschaft, Zürich 1958, S. 220.

2) Vgl. Goldmann, H., Wie man Kunden gewinnt, Essen 1953, S. 47.

3) Bergler, G., Materialien, a.a.O., S. 146.

Das Problem erweitert sich schließlich noch unter technisch-konstruktivem Aspekt. Ein kompliziert zusammengesetztes Erzeugnis sollte eigentlich im Idealfall am Ende seines Lebensverlaufs mit einem Male zu Bruch gehen. Die materielle Lebensdauer müßte also in diesem Falle konstruktiv so festgelegt sein, daß nicht etwa die Haltbarkeit einiger Produktteile die wirtschaftliche Degeneration des Erzeugnisses insgesamt überdauert und damit wiederum unnötige Kostenbelastungen verursacht werden.

Im Grunde handelt es sich jedoch hierbei um ein technisches Problem der Ingenieurwissenschaften, ähnlich dem der Ausrichtung aller Teile eines Erzeugnisses an jenem Bauteil mit der geringsten technischen Lebenserwartung und der geringsten Ersetzbarkeit. Kritisch betrachtet könnte man dies "planmäßige Obsoleszenz" nennen, man kann es aber mit gleichem Recht als wirtschaftliche Konstruktion bezeichnen".¹⁾

Allerdings sind einer solchen materiellen Lebensdauerplanung, die es sich zum Ziel setzt, die stofflich-technische Lebenserwartung der wirtschaftlichen Zyklusdauer anzupassen, Grenzen gesetzt. Denn einerseits bestehen nach wie vor die bereits dargestellten Unsicherheiten in der Prognose der wirtschaftlichen Lebenserwartung und andererseits ist der materielle Verschleiß keineswegs ein Vorgang, der sich immer deckungsgleich mit der Entwertung der wirtschaftlichen Gebrauchsfähigkeit entwickeln kann und aus Sicherheitsgründen insbesondere bei technischen Erzeugnissen auch nicht entwickeln darf.

Darüber hinaus liegt die wirtschaftliche Lebenserwartung der meisten Güter über deren natürlicher materieller Haltbarkeit und die daraus resultierende Entwicklung des Ersatzbedarfs schafft nicht selten erst die Voraussetzung für eine rentable Lebensentfaltung des betreffenden Produktes.

1) Packard, V., a.a.O., S. 85; zum Problem der Verkürzung der materiellen Lebensdauer durch "Qualitative Obsoleszenz" zum Zweck bedarfssteigernder Ersatzbeschaffung wird auf den S. 161 ff. Stellung genommen.

Schließlich legen die Unternehmer u. U. sogar Wert darauf, daß die materielle Qualität auch dann noch vorhanden ist, wenn die wirtschaftliche Lebensdauer bereits zu Ende gegangen ist und das alte Produkt durch ein neues abgelöst wurde. Sie schaffen damit einen zusätzlichen Nutzenwert für jene Käufer, die sich einem Modediktat bewußt nicht unterwerfen wollen oder die es sich leisten wollen, ein Erzeugnis auch dann abstoßen zu können, wenn es technisch oder materiell noch einwandfrei funktionsfähig ist.¹⁾

Generell läßt sich indessen sagen, daß auf Grund der Verkürzung der Gebrauchszeiten der Produkte durch modische Entwertung, die mehr und mehr auch in den Bereich von Artikeln ausgesprochener Zweckdienlichkeit eindringt, an die Dauerhaftigkeit vieler Produkte immer geringere Ansprüche gestellt werden. Dies rechtfertigt, daß der materielle Qualitätsstand dieser Erzeugnisse einem Anpassungsprozeß an die wirtschaftliche Marktperiode unterworfen wird, der auf stofflich-technischer Basis zu einem erheblichen Rationalisierungseffekt führen kann. Auf diese Weise wird dann zusätzlich von der Kostenseite her eine Preispolitik ermöglicht, die überhaupt erst die Voraussetzung für den Einbruch in den Massenmarkt auf breiter Front und für eine fortwährende Neuanschaffung des jeweiligen Modegutes bildet.

Zweifellos sollten solche Anpassungen jedoch immer mit Bedacht vorgenommen werden; auf keinen Fall dürfen indessen modischen Belangen in materiell-qualitativer Hinsicht so große Konzessionen gemacht werden, daß maßgebliche Eigenschaften des Materials im Hinblick auf einen gewissen Mindeststandard als ungenügend angesehen werden müssen.²⁾

1) Vgl. Bergler, G., Materialien, a.a.O., S. 152.

2) Vgl. Engeler, A., Wandlungen des Qualitätsbegriffes bei technischen Erzeugnissen in neuer Zeit, in: Zukunftsaufgaben in Wirtschaft und Gesellschaft, Zürich und St. Gallen 1963, S. 394.

22 Die Strategie der Zyklusverlängerung

Hat der generelle Lebenszyklus seinen Kulminationspunkt erreicht, stagniert der Absatz und beginnt die Umsatzkurve alsbald einen Trend nach unten aufzuweisen, dann - spätestens - ist für den sich anpassenden Unternehmer der Augenblick gekommen, an dem er die Eliminierung des betreffenden Produktes vorbereitet. Es wurde indessen schon darauf hingewiesen, daß diese Wende keineswegs immer ein "schicksalhafter" Ereignis darstellt, sondern daß die initiative Unternehmung durchaus in der Lage sein kann, auch die generelle Gesamtnachfrage nach einer Produktart zum Gegenstand strategischer Operationen zu machen.

Im folgenden sollen nun die Probleme und Möglichkeiten einer solchen umfassenden Strategie der generellen Lebensverlängerung aufgezeigt werden, die im wesentlichen immer von zwei alternativen Zielsetzungen geleitet wird:

- 1) defensive Verzögerung des Beginns der Degeneration durch Erhaltung und Stabilisierung des bereits Erreichten, oder aber
- 2) offensive Aktivierung neuer Bedarfspotentiale und damit Einleitung einer neuen zykluserweiternden Wachstumstendenz.

Wie bereits gezeigt wurde, steht bei der Planung der Lebensdauer eines Produktes nicht das absolute, sondern das in Relation zur jeweiligen Ertragslage gesetzte Zeitmaß der Lebensentwicklung im Vordergrund der Bemühungen. Da diese Ertragslage zweifellos im Bereich der Reifephase ihren Höhepunkt erreicht, wenn die Erweiterungsinvestitionen der Expansion amortisiert sind und eine gewisse Konsolidierung eingetreten ist, wird die Unternehmensleitung bemüht sein, den bevorstehenden Sättigungspunkt, der auch eine Wende in der Ertragslage mit sich bringen würde, möglichst lange hinauszuzögern bzw. zu überwinden. Insofern wäre beispielsweise eine von sortimentsstrategischen Erwägungen bestimmte lebensverlängernde Erhaltung von mehr oder weniger unrentablen "Rumpfmärkten"¹⁾ dieser Strategie nicht zuzurechnen.

1) Vgl. die Ausführungen auf S. 31

221 Die Bestimmungsfaktoren der Produktrenaissance

2211 Innovationsrisiko und Marktkapital als Entscheidungsalternativen

Bei beginnender Degeneration stellt sich nicht allein die alternative Frage nach einer Eliminierung oder Forcierung des betreffenden Wirtschaftsgutes. Denn eine eventuelle Herausnahme aus dem Sortiment muß in der Regel begleitet sein von der Neuaufnahme einer Markt- oder Betriebsneuheit im Angebotsprogramm der Unternehmung. Nur so läßt sich der ständige Zwang zur Sortimentsverjüngung und die Auslastung freigewordener, u. U. noch nicht amortisierter Kapazitäten gewährleisten. Damit aber spitzt sich für den Degenerationsfall im allgemeinen die Entscheidung auf die Alternative hin zu: Forcierung des alten oder Einführung eines neuen Produktes.

Der Entscheidung für eine Politik der Lebensverlängerung des alten Erzeugnisses liegen nun in erster Linie die markt- und kapazitätsbezogenen Risiken zugrunde, die mit jeder Innovation verbunden sind. So gründen die Schwierigkeiten der Einführung einer Marktneuheit (Innovation) bereits in der Entwicklungsstufe. Denn Erfindungsvorgänge oder Kreationen sind nicht etwa eine Routineangelegenheit oder gar eine bloße Funktion der aufgewandten geistigen und materiellen Anstrengungen. Sie sind vielmehr in ihren Ursprüngen ein Akt der Intuition und ein Problem der richtigen Fragestellung. Insofern ist die Kreation einer Neuheit auch keineswegs eine ausschließliche Domäne der Großunternehmung, obwohl zweifellos eine enge Korrelation zwischen Forschungsaufgaben und Produktwachstum besteht.

Darüber hinaus bildet der kreative Prozeß immer nur den ersten Schritt, der oft noch sehr weit vom eigentlichen Ziel eines marktgerechten Erzeugnisses entfernt ist. So bedarf es in der Regel noch einer Kette zusätzlicher Komplementärerfindungen, bis sich das Produkt schließlich zur wirtschaftlichen Produktion eignet.¹⁾ Erfindungen wie der Detektor oder die Braun'sche Röhre er-

1) Vgl. Heuss, E., a.a.O., S. 26.

forderten erst eine Reihe weiterer Kreationen, bis sie zum marktgerechten Rundfunk- bzw. TV-Gerät ausgereift waren.

Es liegen somit zwischen Produktidee, Fertigungsreife, Markteinführung und Markterfolg im allgemeinen immer mehrere Jahre, die zahlreiche Prüfungen und u. U. auch Neukonzipierungen mit sich bringen.¹⁾ So wurden im Laufe des zweiten Weltkrieges vom US National Investor Council 200 000 Erfindungen geprüft, von denen bis zum Ende des Krieges nur ganze 106 ausgewertet wurden, also eine Erfolgsquote von 1 : 2 000.²⁾

Auch eine intensive Forschungs- und Entwicklungstätigkeit gibt mithin keinerlei Gewähr dafür, daß im Zeitpunkt der Degeneration einer Produktart immer ein produktionsreifes Ersatzgut zur Verfügung steht. Kommt dieses indessen zu spät, dann liegen Produktionsmittel und Absatzkapazitäten brach, und kommt es zu früh, so wird u. U. die Lebenserwartung eines noch wachstumsträchtigen Produktes durch Substitutionseffekte vermindert und es entstehen Verluste, weil Investitionen und Patente vorzeitig an Wert verlieren. So liegen also bereits in der Kurations- und Planungsphase von Neuheiten erhebliche Risiken begründet, die es u. U. nahelegen, eventuelle Möglichkeiten der Zyklusverlängerung eines in der Sättigung stehenden Produktes zu überdenken.

Sollte indessen in der Tat im Zeitpunkt der Zykluskulmination eines alten Produktes eine technisch voll entwickelte Neuheit produktionsreif zur Ablösung bereit stehen, so stellt sich immer noch das in der übersättigten Marktsituation westlicher Länder an erster Stelle stehende Problem der "Nachfrageproduktion". Die fixen Kosten der Nachfragegewinnung entwickeln sich mit steigender Tendenz, wobei abgesehen von den vorbereitenden Arbeiten der Marktforschung insbesondere die erheblichen absatzpolitischen Anstrengungen ins Gewicht fallen,

1) Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing, a.a.O., S. 169.

2) Vgl. Heuss, E., a.a.O., S. 28.

die erforderlich sind, um Mißtrauen und Skepsis gegenüber einem unbekannten und unerprobten Produkt sowie gewisse Trägheitsmomente im Verbraucherverhalten zu überwinden. Denn zu Beginn einer Neueinführung ist noch jeder einzelne potentielle Abnehmer zu überzeugen und zu gewinnen, so daß sich das Durchschnittsniveau dieser Aufwendungen erst dann senkt, wenn die allgemeine Zurückhaltung überwunden ist und das Produkt Anklang gefunden hat.¹⁾

Ob dieser gewünschte Erfolg indessen jemals eintritt, zeigt letztlich erst die Erfahrung. Erweist sich das Produkt aber als Fehlschlag, so sind nicht nur die u. U. erheblichen Fehlinvestitionen im Entwicklungs-, Produktions- und Absatzbereich zu beklagen, sondern darüber hinaus auch ein nicht zu unterschätzender Vertrauensverlust bei Handel und Verbraucher.²⁾

Der Weg von der Kreation bis zur Marktreife einer Innovation stellt sich mithin als ein äußerst langwieriger, kostspieliger und gefahrvoller Werdegang dar. Aber auch dann, wenn ein schrumpfendes Produkt lediglich durch eine bereits im Markt verankerte Betriebsneuheit abgelöst werden soll, sind Einführungs- und Propagierungsaufwendungen auf einem bereits von der Konkurrenz beherrschten Absatzfeld ein überaus riskoreiches Unterfangen, welches auch unter diesem Aspekt den Versuch nahelegt, durch eine Renaissance des alten Produktes die bereits gesicherte Marktposition zu stabilisieren oder gar zu erweitern.

Spiegelbildlich zu den Risiken einer Neueinführung stehen demgegenüber die durch ein gewachsenes Marktpotential verankerten Chancen alter Produkte, sich mittels absatzpolitischer Stützungsmaßnahmen auch auf einem stagnierenden Markt weiter zu behaupten. Ein eingeführtes Produkt, das eine lange und wech-

1) Vgl. Heuss, E., a.a.O., S. 31, 32.

2) Vgl. Schlömer, H., a.a.O., S. 45.

selbstehafte Periode der Erprobung und Bewährung mit Erfolg durchlief, hat sich im Laufe der Jahre einen Good-will geschaffen, dessen sich die Unternehmung nicht durch eine abrupte Eliminierung begeben sollte. Auch kann ein mit hohem Werbeaufwand im Bewußtsein verankertes Erzeugnis nicht unmittelbar aus dem Markt genommen werden, da selbst im Falle einer Degeneration noch immer eine mehr oder weniger spürbare Verbrauchernachfrage vorhanden ist,¹⁾ die es kaum gelingen wird, vollständig und unmittelbar auf eine Neuheit umzu-
lenken.

Sollten die Bemühungen zur Zyklusverlängerung indessen scheitern, gelingt es also trotz aller Anstrengungen nicht, die Degenerationstendenz aufzuhalten, so wird eine solche Fehlentscheidung nicht nur durch das Wirksamwerden der zeitlichen Ausstrahlungseffekte eines langfristig aufgespeicherten Marktkapitals abgeschwächt,²⁾ sie führt im allgemeinen auch zu weit weniger Verlusten an Geldmitteln als im Falle einer gescheiterten Neueinführung.

Der Tendenz nach läßt sich also sagen, daß eine alte Marke zu behaupten mit weit weniger Aufwand und Risiken verbunden ist als der Schritt in unbekanntes Neuland. Die Grenze liegt natürlich dort, wo die produkt- und marktimmanenten Bestimmungsfaktoren der Gesamtnachfrage nach einer Produktart von derart datenhaftem Charakter sind, daß die aufgewendeten Mittel keinen adäquaten Aufschwung sowohl der Nachfrage- als auch der Deckungsbeitragskurve induzieren und somit rentabler in neue Produkte angelegt wären.

Nicht selten wird diese Grenze allerdings vom sogenannten "Pipeline-Effekt"³⁾ überdeckt, indem der Absatz des Endverbrauchermarktes nach wie vor degeneriert, während durch die scheinbar gelungene Produktregeneration lediglich eine weitere Auffüllung der Handelsläger erreicht worden ist.

1) Vgl. Batzer, E., Laumer, H., Neue Vertriebswege in Industrie und Handel, München 1963, S. 241, 242.

2) Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing, a.a.O., S. 339.

3) Vgl. Schulz, L., Die Pipeline, ein absatzwirtschaftliches Problem, in: Die Absatzwirtschaft 1960, S. 158 - 168.

Welcher Weg nun im Einzelfall eingeschlagen wird - Renaissance eines alten Erzeugnisses oder Einführung eines neuen Produktes, dessen Markt erst zu erschließen ist -, muß schließlich immer auch im Sortimentszusammenhang gesehen werden.¹⁾ So empfiehlt es sich, bei stark überalterten Programmen ganz gewiß eher neue Erzeugnisse anzusiedeln und alte zu eliminieren, statt sie zu verjüngen und damit auf lange Sicht den Neuheiten den Weg zu versperren.²⁾

2212 Die Zeitgebundenheit der Kapazitätsdimensionierung

Die meisten Investitionen, die zur Entwicklung und zur Markterschließung eines Produktes erstellt werden, sind für einen gewissen Mindestzeitraum fest gebunden, innerhalb dessen sie über die Verkaufserlöse wieder "verdient" werden müssen. Beginnt das Produkt jedoch vorzeitig zu degenerieren, so kann sich der Absatz nicht lange genug entfalten, um überhaupt die angefallenen Kosten zu decken.

Besondere Bedeutung gewinnt dieses Risiko dann, wenn der Umbruch durch eine Innovation erfolgt, die nicht nur eine Entwertung großer Teile des Anlagevermögens mit sich bringen kann, sondern die darüber hinaus auch eine weitere Verwendung der Lagerbestände unmöglich macht.

So erschwert oft insbesondere der unerwartete Modewechsel eine zeitgerechte Kapazitätsdimensionierung. Wenn die Wellenbewegungen der Mode im allgemeinen auch mit dem Saisonwechsel zusammenfallen, so sind doch erfahrungsgemäß grundlegende Modeänderungen während der Saison - sogenannte Zwischensaisons - durchaus keine Seltenheit.³⁾ Ganz abgesehen davon, daß auch eine

1) Vgl. Majer, W., Überreife Produkte sind oft faul, in: Die Absatzwirtschaft, Nr. 20, 1967, S. 1147 - 1150, insbes. S. 1150; vgl. dazu auch die Ausführungen auf S. 210 ff.

2) Vgl. Fiuczynski, H. W., a.a.O., S. 83.

3) Vgl. Schiermeyer, G., Die Mode als betriebswirtschaftliches Problem, Stuttgart 1930, S. 91, 92.

Saisongebundenheit der Mode nicht vor dem Risiko einer völligen Entwertung nicht mehr rechtzeitig abgesetzter Lagerbestände schützen kann. Je geringer bei alledem die technische Verfahrensbreite des Betriebes und je größer die Notwendigkeit der Lagerproduktion, desto mehr wächst auch das Risiko eines Vermögensverlustes¹⁾.

So kommt es nicht selten vor, daß das Management bewußt Neuentwicklungen bremst und interessante Neuheiten deshalb nicht auswertet und zurückhält, um andere, substitutionsgefährdete Erzeugnisse so lange zu schonen, bis sie ihren erforderlichen Mindestbeitrag zur Kostendeckung geleistet haben. Gegenüber einem eventuellen Zuvorkommen der Wettbewerber sucht man sich dabei unter anderem durch Schutzpatente, mit denen die Neuentwicklungen belegt werden, abzusichern.²⁾ Allerdings scheitern solche Schutzpatente nicht selten an der Vielzahl der Umgehungsmöglichkeiten und an der großen Variabilität der Produkte, die um so größer ist, je mehr Qualitätskomponenten das Erzeugnis aufzuweisen hat.³⁾

Entgegen dem allgemeinen Trend, die Lebensrhythmen der Produkte einer immer häufigeren Frequenz zu unterwerfen, bestehen also unter dem Aspekt der Kapazitätsdimensionierung durchaus auch Bestrebungen, einer allzuschnellen Entwertung der jeweiligen Marktperiode durch eine auf Lebensverlängerung abzielende Zykluspolitik entgegenzutreten. Durch Stützungsmaßnahmen solcher Art könnten dann die erstellten Produktions- und Absatzkapazitäten, von evtl. erforderlichen relativ geringfügigen Veränderungen abgesehen, mindestens bis zu ihrer, auf das jeweilige Produkt bezogenen Amortisation weiter verwendet werden.

1) Vgl. Dreier, J., a.a.O., S. 46.

2) Vgl. Freudenmann, H., a.a.O., S. 44, 45.

3) Vgl. Fluczynski, H. W., a.a.O., S. 43.

Da sich nun aber - wie noch zu zeigen sein wird - insbesondere die Produktvariation als ein hervorragendes Instrument zur Zyklusverlängerung erweist, muß bei geringer betrieblicher Elastizität von der Produktionsseite her gefordert werden, mindestens jene Produktteile, für deren Fertigung unter hohem Zeit- und Kostenaufwand erstellte Produktionsmittel eingesetzt werden müssen, auch bei der variierten Produktart beizubehalten.¹⁾

Schließlich könnte bei einem neuen Wachstumsimpuls u. U. sogar eine bessere Nutzung von Kapazitätsreserven und damit auch eine günstigere Verteilung der fixen Kosten gewährleistet werden. Denn gerade auf Grund der hohen Fixkostenbelastung der Produktion strebt die Unternehmung danach, bei gleichbleibendem Produktionsablauf möglichst große Stückzahlen der gleichen Produktart herzustellen.

Um bei beginnender Degeneration der Produktkurve einen drohenden Vermögensverlust abzuwenden, sollte mithin noch vor einer Eliminierung oder Neueinführung geprüft werden, ob dem alten Produkt möglicherweise neue Bedarfsquellen erschlossen werden können.

222 Die lebensverlängernde Produktreaktivierung

Das Kriterium einer echten Strategie der Zyklusverlängerung ist nicht etwa die ständige, dem wechselnden Marktgeschmack sich anpassende Verbesserung der Produkte. Denn diese Notwendigkeit erwächst bereits aus Wettbewerbsgründen und ist eine zwangsläufige Erscheinung im Anpassungsprozeß der Produkte an die Veränderungen des Marktes. Von einer Strategie der Zyklusverlängerung kann vielmehr erst dann gesprochen werden, wenn es gelingt, für das gleiche Produkt im Stadium der Stagnation einen neuen, bislang unerschlossenen Bedarf zu wecken und damit eine neue Umsatz- und Gewinnexpansion einzuleiten.

1) Vgl. Ellinger, Th., a.a.O., S. 586.

Unter der Voraussetzung, daß die allgemeine Umsatzstagnation nicht aus einer wissenschaftlich-technischen oder psychologischen Veralterung, sondern aus einer echten Bedarfssättigung heraus resultiert, bestehen grundsätzlich zwei Möglichkeiten einer weiteren Bedarfsmobilisierung.

(1) Die erste Möglichkeit zielt dabei auf das "zeitliche Moment" der Marktsättigung und damit auf das "Verbrauchstempo" ab.¹⁾ So läßt sich unter einer Zielsetzung der Markt- und Kundenerhaltung eine Absatzintensivierung²⁾ im Wege einer Forcierung der Wiederbeschaffung beim bisherigen Abnehmerkreis erzielen. Das Management versucht also gewissermaßen "die Stellung zu halten", indem es auf der Basis des bisherigen Kundenstammes auf eine Steigerung der Verwendungshäufigkeit bzw. auf eine Erschließung neuer Anwendungsmöglichkeiten für das alte Produkt hinwirkt, um damit trotz drohender Degenerationstendenz über eine häufigere Wiederbeschaffung eine Erhöhung der Umsatzquote und eine schnellere Umschlagsgeschwindigkeit zu erreichen.

(2) Andererseits kann aber auch das "quantitative Moment" der Marktsättigung als Ausdruck der Aufnahmefähigkeit des Marktes³⁾ zum Ausgangspunkt für eine Produktreaktivierung gemacht werden. Insofern wird dann unter dem Aspekt der Markt- und Kundenerweiterung mit einem in der Sättigung stehenden Produkt die Erschließung von neuem Erstbedarf angestrebt. Das Produkt wird dabei dem Bedarf einer strukturell oder regional breiter gestreuten Öffentlichkeit angepaßt und die Verlängerungspolitik übernimmt damit die Funktion der Markterschließung.⁴⁾

1) Vgl. Leitherer, E., a.a.O., S. 611, 612.

2) Vgl. dazu auch Schäfer, E., a.a.O., S. 349.

3) Vgl. Leitherer, E., a.a.O., S. 611, 612.

4) In der Praxis lassen sich beide Dimensionen, die der Markterhaltung und die der Markterschließung, nicht immer exakt voneinander trennen. Sie ergänzen sich einerseits, führen aber auch zu wechselseitigen Überschneidungen. Aus methodischen Gründen soll diese Systematik jedoch im folgenden beibehalten werden.

In der Phase der Marktsättigung wird nun in erster Linie das betroffene Produkt selbst im Mittelpunkt der Überlegungen stehen. Aus der Vielzahl absatzpolitischer Instrumente, die einen Beitrag zum Ziel der Zyklusverlängerung zu leisten vermögen, erhalten deshalb zweifellos die produktpolitischen Aktionsmöglichkeiten eine besondere Gewichtung. Gross spricht in diesem Zusammenhang von einem "produktbezogenen" Unternehmerverhalten bei gesättigten Märkten, während sich die Unternehmer bei ungesättigten Märkten weitgehend "marktbezogen" verhalten insofern, als sie zunächst einmal ausfindig machen müssen, was überhaupt produziert werden soll.¹⁾

2221 Die Grenzen der Produktvariation

Die objektive und subjektive Funktion eines Produktes ist der absatzpolitische Angelpunkt seiner Lebensdauer und damit auch der entscheidende Ansatzpunkt im Bemühen um eine Zyklusverlängerung. Damit stellt sich nun die Frage, welches Maß an Veränderungen das jeweilige Erzeugnis zum Zweck der Wiederbelebung erfahren darf, damit es sich noch in seinen ursprünglichen Lebenszyklus kontinuierlich einfügen läßt. Denn die Variation kann u. U. soweit getrieben werden, daß eine direkte Verwandtschaft nicht mehr zu erkennen und damit ein Vergleich mit dem Produkt in seiner ursprünglichen Form nicht mehr zulässig ist.

Zielt nun der produktpolitische Eingriff auf die Weiterentwicklung einer bereits bestehenden und im Prinzip gleichbleibenden Ware, so handelt es sich um eine im Produktkern unveränderte *Neuerung*, deren Entwicklung sich an einen bereits existenten Zyklusverlauf anschließen läßt. Unter dem Aspekt der Zyklusverlängerung erfassen Produktvariationen dieser Art mithin nicht das dem Erzeugnis eigene Funktionsprinzip, sondern sie zielen vorwiegend ab auf dessen Anwendungsbereich.

1) Vgl. Gross, H., *Neue Marketing-Strategie für Industrie und Handel*, in: *Wirtschaftlichkeit, Wettbewerb, Werterhaltung*, Berlin 1966, S. 20 - 31, insbes. S. 23.

Wird dagegen ein in seinem Kern grundsätzlich neuartiges Produkt konzipiert, welches entweder einen völlig neuen Bedarf auf bislang unbekannte Weise artikuliert (Erfindung der Dampflokomotive, der Elektronenröhre usw.) oder aber einen bereits bekannten Bedarf durch einen völlig neuartigen Funktionszusammenhang befriedigt¹⁾ (Verdrängung der Dampflokomotive durch die Elektrifizierung; Ablösung der Elektronenröhre durch den Transistor usw.), so entsteht eine echte Neuheit,²⁾ die zugleich auch den Beginn eines neuen Lebenszyklus einleitet.

Ungeachtet eventueller Schwierigkeiten, die sich in der Praxis bei der Unterscheidung zwischen revolutionierenden, den Prozeß der Entwicklung sprunghaft vorantreibenden Pionierleistungen und dem mehr evolutionären Verlauf kontinuierlicher Neuerungen ergeben,³⁾ läßt sich nun sagen, daß produktpolitische Aktionen zum Zweck der Wiederbelebung definitionsgemäß immer nur eine den Produktkern nicht berührende Variation bereits eingeführter Erzeugnisse zum Gegenstand haben können.

Dabei ist anzumerken, daß auch ein solches "Altprodukt-Marketing"⁴⁾ durchaus pionierhafte und schöpferische Elemente in sich birgt insofern, als es gleichfalls neue Märkte schaffen kann, gleichfalls u. U. kurzfristige Monopolgewinne sichert und gleichfalls zum Wachstum der Unternehmung entscheidend beizutragen vermag.

1) Vgl. dazu auch Freudenmann, H., a.a.O., S. 4.

2) Synonym werden auch die Bezeichnungen "Kreation" und "Innovation" gebraucht. Der Begriff "Innovation" findet in der Literatur allerdings unterschiedliche Auslegungen und wird nicht selten auch im Sinne einfacher Produktvariation verwendet. Vgl. dazu auch Lazer, W., Bell, W. E., The Concept and Process of Innovation, S. 286 ff., zitiert nach Grünwald, H., a.a.O., S. 38.

3) Vgl. Fiuczynski, H. W., a.a.O., S. 29, 30.

4) Haller, P., Stempel, R. O., Techniken zur Verlängerung der Lebensdauer, in: Marketing Journal, Heft 3, 1970, S. 176 - 179, insbes. S. 176.

2222 Die Markterhaltungsdimension

22221 Die Steigerung der Verwendungshäufigkeit des bisherigen Abnehmerkreises

Im Stadium der Marktsättigung erweist sich nun zunächst eine vom Unternehmen geförderte Steigerung der Ersatzkäufe eines Produktes als geeignetes Mittel, um eine neue Umsatzbelebung einzuleiten. Zwar bleibt dabei das der jeweiligen Produktart zugrunde liegende Bedarfsfundament, der Primärbedarf, unberührt, die auf Grund einer gesteigerten Verwendungshäufigkeit erfolgte Wiederbelebung schafft aber die Möglichkeit einer Überwindung der unter zunehmendem Kostendruck stehenden Sättigungsphase und damit auch einer Verbesserung der Rentabilitätslage.

222211 Die Verbrauchsökonomie des Wegwerfartikels als Problemlösung

Die Veränderung der Ge- und Verbrauchsgewohnheiten im Zuge der allgemein wachsenden Prosperität machte nicht nur den einstigen Luxusartikel zum Massenprodukt, sondern schuf auch durch das gesteigerte Verlangen des modernen Menschen nach Arbeits- und Zeitersparnis, nach Hygiene und gesundem Leben, neue Marktpotentiale, die heute die Grundlage fortschrittlicher Produkt- und Kundenpolitik bilden.¹⁾ Die Unternehmensleitung sollte daher gerade bei stagnierender Umsatzentwicklung ihr Augenmerk nicht so sehr auf das Produkt an sich richten, sondern auf seine funktionale Bedeutung vom Blickpunkt des Verbrauchers. Denn der Konsument beurteilt Produkte mehr und mehr nach dem Beitrag, den sie zur Lösung seiner speziellen Probleme leisten. Gerade in einer Zeit, in der die Kaufwünsche der Konsumenten durch immer wieder neue Angebote stimuliert werden, liegt die Konstante des Unternehmens nicht mehr so sehr im Produkt selbst oder im Sortiment verankert, sondern in den Problemen, nach deren Lösung der Verbraucher strebt und für die im

1) Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing, Einführung, a. a. O., S. 93.

Laufe der Zeit immer wieder neue Lösungsvorschläge erarbeitet und angeboten werden müssen.¹⁾

Zeitersparnis, Bequemlichkeit und Mühelosigkeit in der Anwendung der Produkte wird somit immer mehr zum zentralen Kriterium der Kaufentscheidung. Denn es ist ein Paradox unserer Zeit, daß beispielsweise die Hausfrauen in der Bundesrepublik, von denen mehr als ein Drittel berufstätig ist, schließlich für Einkauf und Konsum um so weniger Zeit besitzen, je mehr Geld sie nach Hause bringen.

Neben dem "Zug zum fertigen Produkt"²⁾ wird dabei diesem Verlangen nach mehr Zeitökonomie in der Anwendung der Erzeugnisse insbesondere der Wegwerfartikel gerecht.³⁾ Während man in früheren Generationen noch eine ausgesprochene Scheu vor dem Wegwerfen noch funktionstüchtiger Erzeugnisse beobachten konnte, wird der moderne Konsument pointiert als Mensch gekennzeichnet, "der weggeht und etwas liegen läßt".⁴⁾

Allerdings sind die Ansätze zu dieser Erscheinung keineswegs ausschließlich aus der Hektik unserer Zeit geboren. Schon in der Zeitschrift "Die Gartenlaube" werden "immerwährende Papiervorhemden" erwähnt, bei denen jeweils die oberste verschmutzte Lage abgerissen werden mußte, um eine neue weiße Vorhemdfläche freizulegen. Weiter wird berichtet, daß die Bedruckung der Hemdenrückseiten mit einer fortlaufenden spannenden Erzählung dazu führte, daß die Vorhemden öfter als einmal täglich gewechselt wurden und zuweilen sogar der ganze Vorrat auf einmal abgerissen wurde.⁵⁾

-
- 1) Vgl. Gross, H., Was verkaufen wir morgen - Produkte oder Problemlösungen?, in: Morgen verkaufen - was und wie, Bericht über den zweiten Kongreß für Vertrieb und Marketing, Düsseldorf 1964, S. 14 (Zitierweise: Was verkaufen wir morgen).
 - 2) Vgl. Hirsch, J., Der moderne Handel, seine Organisation und Formen und die staatliche Binnenhandelspolitik, 2. Aufl., Tübingen 1925, S. 9 ff. Mögliche psychologische Probleme, die sich für die Hausfrau in diesem Zusammenhang ergeben können (Gefühl der Nachlässigkeit und Bequemlichkeit in der Haushaltsführung) haben beispielsweise durch Einführung zusätzlicher Arbeitsgänge ihrerseits bereits wieder produktpolitische Lösungsversuche hervorgebracht.
 - 3) Vgl. Gross, H., Was verkaufen wir morgen, a.a.O., S. 17.
 - 4) Packard, V., a.a.O., S. 60.
 - 5) Vgl. Bergler, G., Materialien, a.a.O., S. 135.

Die technische Entwicklung einerseits und das wachsende Verlangen nach Arbeits- und Zeitersparnis andererseits haben nun heute bereits eine Vielzahl von Wegwerferzeugnissen hervorgebracht, deren ökonomische und hygienische Bedeutung von breiten Kreisen der Verbraucher längst akzeptiert ist. Teller, Becher und Bestecke aus Kunststoff, "Textilien" wie Bettlaken, Babywäsche, Handtücher, Staubwischtücher und Arbeitskleidung aus besonders präpariertem Papier werden mehr und mehr zur alltäglichen Erscheinung. Schätzungen für Schweden ergaben, daß der durchschnittliche Haushaltsverbrauch bis zum Jahre 1975 ca. 50 kg Wegwerfartikel pro Jahr erreichen wird. Für den schwedischen Einzelhandel bedeutet dies für das gleiche Jahr einen Absatz von 400 000 Tonnen, das ergeben pro Laden 40 Tonnen. Die daraus resultierenden Platzprobleme geben schon jetzt zu ernsthaften Überlegungen Anlaß.¹⁾

Die Entwicklung solcher "Verlustprodukte", d. h. die Überführung einer immer größer werdenden Zahl von Gebrauchsgütern in problemlose Verbrauchsgüter stellt sich dabei als ein probates Mittel dar, auf Grund der ständig gewährleisteten Ersatzbeschaffung, die Verwendungshäufigkeit zu steigern und damit einer beginnenden Bedarfssättigung entgegenzuwirken.²⁾

So werden bereits Steaks in nur einmal verwendbaren Aluminiumpfannen angeboten. Ist das Fleisch gebraten, so wird die schmutzige Pfanne kurzerhand weggeworfen. Noch einen Schritt weiter ging ein Unternehmen, welches eine Klarsichtfolie als fertige Brat-, Back- und Kochhülle auf den Markt brachte. Das rohe Fleisch wird dabei in die Schlauchfolie eingelegt und in die Bratröhre geschoben. Die Folie selbst wird anschließend weggeworfen.³⁾

Auch das wachstumssträchtige amerikanische Unternehmen "Standard Packaging" stellt kochfeste Schüsseln, Tablettis und anderes Geschirr her, das nach einmaliger Verwendung bereits für den Müll vorgesehen ist, um der Hausfrau das zeitraubende Abwaschen zu ersparen. Rochester Razor Inc. entwickelte einen

1) Vgl. Widler, P. A., Wehrlos gegen den Reichtum; Produktdynamik bestimmt die Sortimente, in: Moderner Markt, Nr. 2, 1967, S. 28 - 36, insbes. S. 36; vgl. ferner Nieschlag, R., Binnenhandel, a.a.O., S. 38.

2) Vgl. Fuchs, K. D., a.a.O., S. 81.

3) Vgl. o. V., Neues vom Markt, in: Süddeutsche Zeitung, 27.10.71, Verlagsbeilage.

Kunststoffrasierapparat mit eingearbeiteter Klinge, der nach der Rasur in den Papierkorb geworfen wird, und die Corporate Research Inc. brachte sogar eine ganze Campingausrüstung aus Papier inclusive Zelt und Schlafsäcke auf den Markt, die man nach dem Urlaub einfach wegwirft.¹⁾

Auch Konfektionsartikel und Einrichtungsgegenstände werden nicht mehr unbedingt wie Erbstücke bewahrt und es wird von ihnen auch kaum mehr erwartet, daß sie ein ganzes Leben lang halten sollen. Ihre ständige Ersatzbeschaffung entspricht überdies dem gesteigerten Abwechslungsbedürfnis des modernen Menschen, der den Dingen seiner Umgebung immer wieder eine neue Gestalt und ein neues Aussehen zu verleihen sucht. "Wir in Amerika erwarten gar nicht, daß unsere massenproduzierten ... Geräte ... ein Leben lang halten, ... weil wir wissen, daß sie durch die Launen der Mode eines Tages unmodern sein werden und wir sie dann ungehindert wegwerfen können möchten. Wir verlangen eine vernünftige Qualität, aber wenn die Sachen nach einem bestimmten Zeitpunkt reparaturbedürftig werden, werfen wir sie lieber weg und kaufen uns neue."²⁾

Schließlich gehört auch die Entwicklung der Einwegverpackung für Getränke aller Art mit in diesen Problemkreis. Während beispielsweise im Jahre 1956 in Schweden nur 6 % der Milchgetränke in Einwegverpackungen angeboten wurden, waren es im Jahre 1966 bereits bis zu 90 %. Für Bier und Kohlensäure-Frischgetränke stieg ihr Anteil von 0 % im Jahre 1950 auf nahezu 30 % im Jahre 1966.³⁾ Allerdings gehen solche Entwicklungen keinesfalls reibungslos vor sich, da ihnen nicht selten auf irrationaler Ebene erheblicher Widerstand entgegengesetzt wird. So appelliert die Bierdose zwar an die Bequemlichkeit des Öffnens, der Kühlung, des Transportes und der Lagerung. Aber Bier trinken ist auch ein Problem des Servierens und es wird zweifellos nicht immer einfach sein, eine Bierdose mit

1) Vgl. Packard, V., a.a.O., S. 63. 64.

2) Martineau, P. D., Die Probleme der Umerziehung eines Landes zu einem höheren Lebensstandard, in: Verschwendung als Wirtschaftsphilosophie, a.a.O., S. 35 f.

3) Vgl. Widler, P. A., a.a.O., S. 31.

der gleichen Selbstverständlichkeit auf einen Gästetisch zu stellen wie eine Flasche.¹⁾

Während nun die Industrie immer neue zukunftsweisende produktpolitische Ideen realisiert, während zur Sicherung eines kontinuierlichen Absatzes mehr und mehr Produkte des periodischen und aperiodischen Bedarfs zu Gütern des täglichen Bedarfs entwickelt werden,²⁾ stößt diese Entwicklung andererseits auch auf Kritik und z. T. auf erbitterte Ablehnung.³⁾ So gibt das Problem der Abfallbeseitigung und die damit verbundene Frage des "Recycling" in den Wirtschaftskreislauf heute schon zu ernsthaften Überlegungen Anlaß⁴⁾ und es werden schon jetzt die ersten Stimmen laut, die den Wegwerfartikel in eine erweiterte Fassung des Umweltschutzgesetzes mit einbeziehen wollen.⁵⁾

Darüber hinaus werden insbesondere die unlauteren Formen einer solchen "Planung der Lebensdauer" nicht selten als "systemimmanent" charakterisiert. Dauer - so wird behauptet - "ist derjenige Wert menschengeschaffener Dinge, den das kapitalistische System am unbedingtsten von sich ausschließt".⁶⁾ So wurde u. a. die Taktik eines kanadischen Herstellers von Kartoffelschälmessern bekannt, der seine unansehnlichen kartoffelfarbenen Messer zum Verkauf auf bunten Karten befestigte. War der Artikel erst einmal gekauft und von der bunten Karte gelöst, so war die Chance groß, daß er bei der ersten Gelegenheit zusammen mit den Schalen in den Müll geworfen wurde. "Da die meisten Leute

-
- 1) Vgl. Gross, H., Marketing - Aspekte der modernen Wirtschaft, Sonderdruck eines Vortrags bei der troost KG, Werbeagentur GWA, Düsseldorf 1963, S. 7.
 - 2) Vgl. Schäfer, E., a.a.O., S. 350.
 - 3) Siehe dazu auch die Ausführungen über die "soziale Verschwendung" auf S.206 ff.
 - 4) Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing, a.a.O., S. 162.
 - 5) Vgl. Rupp, H., Wo die Luft noch rein ist, in: Der Spiegel, Nr. 20, 1971, S. 74.
 - 6) Ziegler, L., Zwischen Mensch und Wirtschaft, Darmstadt 1927, S. 329.

ihre Schalen in Zeitungspapier wickeln... , rechnen wir damit, daß das Messer, wenn sie es aus der Hand legen, verschwindet oder weggeworfen wird. Für das kommende Jahr erwarten wir eine Verdoppelung unserer Umsätze."¹⁾

Jedoch sollten solche Entgleisungen im Einzelfall nicht über die grundsätzlichen problemlösende Funktion der Wegwerfidee hinwegtäuschen. Ihre Ausbreitung auf immer neue Konsumbereiche wäre ohne ein zugrunde liegendes Bedarfsfundament nicht denkbar.

Die Konsumentenforderung nach geringerem Zeit- und Pflegeaufwand und damit nach mehr Verbrauchsökonomie einerseits und das unternehmenspolitische Streben nach beschleunigter Ersatzbeschaffung andererseits, rückt nun insbesondere die Zweckstoffe der chemischen Industrie in den Vordergrund. Kunststoffe können gewissermaßen nach Maß gemacht werden, indem die Polymerisation so gestaltet wird, daß ihnen für den gewünschten Zweck optimale und ausschließlich erwünschte Eigenschaften verliehen werden. Neben Preisvorteilen, Gewichts- und Lagerersparnissen schließt der Zweckstoff darüber hinaus Qualitätsschwankungen aus, ein wesentlicher Vorzug gegenüber dem Naturprodukt.²⁾

Diese Erscheinung, daß bei der Umgestaltung herkömmlicher Produkte in Wegwerfartikel nicht selten andere Rohstoffe und andere Fertigungsverfahren zum Einsatz kommen, hat zur Konsequenz, daß der Impuls nicht selten auch aus gänzlich anderen Wirtschaftszweigen erfolgt. Die traditionelle Branche wird dann nach und nach in Herstellung und Vertrieb der betreffenden Produktart abgelöst, da ihr die notwendigen Voraussetzungen fehlen, um die materiell grundlegende Umgestaltung des betreffenden Produktes zu realisieren.

Schließlich sei noch erwähnt, daß eine solche "Strategie des Wegwerfens" auch angesichts der immer teurer werdenden Dienstleistungen an Bedeutung ge-

1) Zitiert nach Packard, V., a. a. O., S. 66.

2) Vgl. Lanz, K., Vom Rohstoff zum Zweckstoff, in: Morgen verkaufen - was und wie, a. a. O., S. 32, 33.

winnt.¹⁾ Denn zweifellos wird diese Entwicklung weiterhin zu einer fallenden Tendenz der Ausgaben für Reparatur- und Instandsetzungsarbeiten führen und statt dessen eine erhöhte Ersatzbeschaffung der betreffenden Gebrauchsgüter induzieren.²⁾

Überspitzt könnte man also formulieren, daß die Umwandlung von Produkten in Richtung auf eine optimalere Verbrauchsökonomie zu einer um sich greifenden Verringerung der materiellen Funktionsdauer des einzelnen Erzeugnisses geführt hat, die wiederum im Wege erhöhter Verwendungshäufigkeit eine allzuschnelle Bedarfssättigung verhindert und damit eine Erweiterung der Rentabilitätsphase im wirtschaftlichen Lebensverlauf des Produktes zur Folge hat.

222212 Die qualitative Obsoleszenz

Neben dem durchaus legitimen und rationalen Bedarfszwängen unterworfenen Bestreben der Produzenten, die materielle Qualität dem einmaligen Gebrauchszweck anzupassen, steht der nicht selten von der Verbraucherseite erhobene Vorwurf gezielter Umsatzbeeinflussung durch qualitative Obsoleszenz.³⁾ In die Produkte, so heißt es, wird der Verschleiß in Form eines beabsichtigten technischen Mangels von Anfang an eingebaut, um dem Erzeugnis nur eine kurze materielle Lebensdauer zu verleihen und somit innerhalb des wirtschaftlichen Zyklusverlaufs einen fortwährenden umsatzsteigernden Nachbedarf zu sichern. Folgt man den Exponenten dieser Vorwürfe, so mindern die Unternehmer bei

1) Vgl. Fuchs, K. D., a.a.O., S. 81.

2) Vgl. Rasmussen, A., Wie sieht unser Markt im Jahre 1970 aus?, in: Unser Markt von 1970, Schriftenreihe "Im Gruene", Band 27, Düsseldorf, Wien 1964, S. 98.

3) Der Begriff "qualitative Obsoleszenz" ist dem angelsächsischen Sprachgebrauch "planned obsolescence" entlehnt.

beginnender Sättigungstendenz, wenn der größte Teil des Umsatzes in Wiederbeschaffungskäufen besteht, absichtlich die Qualität ihrer Erzeugnisse, damit sie innerhalb kurzer Zeit, "sagen wir einmal, nachdem die Raten abbezahlt sind, zu Bruch gehen".¹⁾ Da die längere Haltbarkeit ja den Umsatz schädigen würde, beschleunige man also künstlich das Verschleißtempo, erhöhe somit die "Verbrauchsgeschwindigkeit"²⁾ und gebe den Produkten keine Möglichkeit, ihr normales materielles Lebensalter zu erreichen.

Darüber hinaus wird dieser Vorgang auch volkswirtschaftlich motiviert, indem der schnelle Verschleiß der Waren als Preis für den Fortschritt erachtet wird und insofern überhaupt erst die Voraussetzung bildet für eine kontinuierliche Vollbeschäftigung, Produktivität und für eine fortwährende Erhöhung des Lebensstandards.³⁾ Nur eine umfangreiche planmäßige Obsoleszenz, so wird argumentiert, sichert dem Verbraucher nicht nur den Bestand seines Arbeitsplatzes, sondern auch die rasche Durchsetzung des technischen Fortschritts, dessen Vorteile ihm bei längerer Lebensdauer der Produkte versagt blieben. Der so geschaffene Mehrverbrauch sei mithin das beste Mittel gegen Wirtschaftskrisen und ein wesentlicher Beitrag für die materielle Sicherheit der Konsumenten.⁴⁾

Gegen diese Argumentation lassen sich indessen Einwände erheben; denn einerseits dürfte sich die Entwicklung und Verwertung des technischen Fortschritts in einem konkurrenzwirtschaftlichen System wohl kaum an der Verschleißbarkeit materieller Güter orientieren und andererseits wird die infolge längerer Haltbarkeit der Produkte frei gewordene Kaufkraft dem volkswirtschaftlichen Kreislauf nicht etwa entzogen, sondern wiederum an anderer Stelle und auf andere Weise Verwendung finden.

-
- 1) Packard, V., Die große Verschwendung, in: Verschwendung als Wirtschaftsphilosophie, a.a.O., S. 17.
 - 2) Vgl. Leitherer, E., Absatzlehre, Stuttgart 1964, S. 23.
 - 3) Vgl. Stern, M. E., Marketing Planung, Berlin 1969, S. 78; vgl. dazu auch Kalussis, D., a.a.O., S. 75.
 - 4) Vgl. Bergler, G., Materialien, a.a.O., S. 131, 132.

In einzelwirtschaftlicher Sicht könnte sich indessen eine "verlängerte" Haltbarkeit der Erzeugnisse tatsächlich negativ auf die betriebsindividuelle Umsatzentwicklung auswirken. So werden auch immer wieder Beispiele gewisser "Absatzpraktiken" genannt, deren eklatanteste in einem Prozeß der amerikanischen Regierung gegen den General-Electric-Konzern in den 30er Jahren aktenkundig wurde. In einem Memorandum soll ein Firmeningenieur ein Programm unterbreitet haben, mit dessen Hilfe man den Umsatz an Blitzlichtlampen durch Erhöhung der Wattleistung und Verkürzung der Lebensdauer "um 60 Prozent" steigern könne. In einem weiteren Beweisdokument findet sich dann der schriftlich niedergelegte Entschluß, "die Brenndauer der 200-Watt-Lampe für eine Spannung von 120 - 210 Volt ... von 1000 Stunden ... auf 750 Stunden zu verändern ... Über die geplante Änderung werden keinerlei Mitteilungen veröffentlicht".¹⁾

Als weiteres Indiz für eine geplante materielle Veralterung werden nicht selten vermeintliche Überlegungen von Verpackungsexperten genannt, beispielsweise die im Innern von Aerosoldosen komprimierten Gase so zu dosieren, daß sie an Druck verlieren, noch bevor der Inhalt verbraucht ist.²⁾ Und in der gleichen Richtung zielen auch die immer wieder gegen die Hersteller von Damenstrümpfen erhobenen Vorwürfe, ihren Produkten nur begrenzte Haltbarkeit zu verleihen, obwohl sie heute durchaus in der Lage wären, durch Synthetikkombinationen absolut maschenfeste Strümpfe anzubieten. Da der Markt für Damenstrümpfe jedoch gesättigt sei, würde die Herstellung einer unbegrenzt haltbaren Qualität den Umsatz beeinträchtigen und zu erheblichen Kapazitätsproblemen führen.³⁾

So schwerwiegend solche Vorwürfe im Einzelfall auch immer sein mögen, es ist zweifelhaft, ob sie als repräsentativ für das gesamte Wirtschaftsgeschehen gelten können, wie von einigen Sozialkritikern immer wieder behauptet wird. Selbstverständlich brachte die "Demokratisierung des Luxus"⁴⁾ und der Ge-

1) Packard, V., a.a.O., S. 79.

2) Vgl. Sales Management, 21.8.1959, S. 86, zit. nach Packard, V., a.a.O., S. 62.

3) Vgl. Schnutenhaus, O. R., Absatzpolitik und Unternehmungsführung, Freiburg i. Br. 1961, S. 244 (Zitierweise: Absatzpolitik).

4) Sombart, W., Luxus und Kapitalismus, München - Leipzig 1922, S. 72.

schmackswandel der Zeit in Richtung auf das modisch Elegante in gewissem Grade auch ein Zurücktreten der materiellen hinter die ästhetische Qualität mit sich. Denn die den Luxus charakterisierende Wechselhaftigkeit geht Hand in Hand mit einer geringeren Anspruchshöhe hinsichtlich der Dauerhaftigkeit und Haltbarkeit der Erzeugnisse. Dieses Verlangen nach ständiger Erneuerung der dinglichen Umgebung dokumentiert sich auch augenfällig an der heutigen Bedeutungslosigkeit des Altwarenhandels, der einst noch eine wichtige Funktion zu erfüllen hatte.¹⁾

Ein Unternehmer wäre indessen schlecht beraten, wenn er sich aus dieser Tendenz heraus eine Umsatzsteigerung durch sogenannte "Sollbruchstellen" erhoffen würde. Denn Qualität ist noch immer eines der entscheidendsten Verkaufsargumente, und jeder erfahrene Produzent weiß, wie risikovoll es ist, das durch jahrelange Lieferung einwandfreier Erzeugnisse erworbene Vertrauen durch das Angebot u. U. nur weniger fehlerhafter Stücke zu gefährden. Die Wiedergewinnung eines einmal verlorenen Good-will ist - wenn überhaupt noch möglich - ein schwieriges und kostspieliges Unterfangen.²⁾ Insofern besitzt die freie Wirtschaft im Wettbewerb ein Regulativ, welches derartige Manipulationen in größerem Ausmaß niemals gestatten wird.

Abgesehen von Situationen, in denen die Unternehmer versuchen, bei inflationistischer Kostenentwicklung ihr Preisniveau durch qualitative Konzessionen zu halten, um dadurch den Artikel für ihren Kundenstamm auch weiterhin erschwinglich zu machen, läßt sich im Gegenteil sagen, daß die Qualitätskurve bei nicht ausschließlich modisch orientierten, von Natur aus kurzlebigen Gütern ständig aufwärts strebt. So konnte z. B. auf Grund statistischer Auswertungen festgestellt werden, daß in den USA der Kundendienst für Kühlschränke vom Baujahr 1960 um 61 % weniger in Anspruch genommen wurde als bei vergleichbaren Modellen des Baujahres 1948. Für den gleichen Zeitraum ließ sich auch für Waschmaschinen eine um 76 % geringere Störanfälligkeit nachweisen.³⁾

-
- 1) Vgl. Bergler, G., Materialien, a.a.O., S. 139. Allerdings weist Nieschlag auf eine gewisse Renaissance des Gebrauchtwarenhandels hin. Er "dehnt sich unerwarteterweise offenbar gerade in einer 'Gesellschaft des Überflusses' aus und wird - so paradox es klingen mag - zu einem Kennzeichen 'reicher Länder'". Nieschlag, R., Binnenhandel, a.a.O., S. 40.
 - 2) Vgl. Vitger, E., a.a.O., S. 83.
 - 3) Vgl. Martineau, P. D., a.a.O., S. 35.

Wie technischer Fortschritt und Konkurrenzdruck zur ständigen Qualitätsverbesserung beitragen, zeigt sich auch an der Haltbarkeit von Automobilreifen, die im Vergleich zu 1914 heute um etwa das 20fache gestiegen ist. Auch die Hersteller von Herrensocken konnten die Lebensdauer ihrer Erzeugnisse durch eine Kombination von Nylon und Wolle wesentlich verlängern. Und selbst dort, wo Produkte ihrer Natur nach stark reparaturanfällig sind, bemüht man sich sogar die Verkaufsfähigkeit dadurch zu erhöhen, daß man die Austauschfähigkeit selbst der kleinsten Teile durch den Käufer gewährleistet, um die Ware auch auf lange Sicht lebensfähig zu halten.¹⁾ Macht ein Unternehmen solche Qualitätsverbesserungen nicht mit, so ist es früher oder später zum Ausscheiden aus dem Markt gezwungen.²⁾

Der Vorwurf allgemein um sich greifender "qualitativer Obsoleszenz" stößt zwar auf verbraucherwirksame Resonanz, erweist sich aber bei näherer Betrachtung als äußerst simplifiziert. Noch naiver wirkt diese Vereinfachung, wenn solche mutmaßlichen Manipulationen in Relation zu einzelnen Ländern gebracht werden. Wenn Schnutenhaus noch vor 40 Jahren schreiben konnte: "In Deutschland produziert man schweres, hochwertiges Material, auf ewige Haltbarkeit berechnet, in Amerika dagegen produziert man für begrenzte Lebensdauer"³⁾, so ist eine derart vereinfachende Feststellung heute gewiß nicht mehr zulässig.

Überdies muß die Verkürzung der materiellen Lebensdauer keineswegs immer strategisch geplant sein; sie kann auch als Folge überhasteter Produktion aus dem Zwang heraus entstehen, ständig neue modische Modelle anzubieten.

1) Vgl. Schnutenhaus, O. R., Absatzpolitik, a. a. O., S. 245.

2) Vgl. Heuss, E., a. a. O., S. 60.

3) Schnutenhaus, O. R., Die Absatztechnik der amerikanischen industriellen Unternehmung, Berlin 1927, S. 54, 55.

Und nicht zuletzt wurden im Laufe der technischen Entwicklung die Arbeitsgeschwindigkeiten der Geräte potenziert, so daß von den einzelnen Bestandteilen immer größere Leistungen gefordert werden und damit die Verschleißbarkeit trotz verbesserter Konstruktionen und hochwertigerer Materialien tendenziell zugenommen hat.¹⁾

Obwohl nun in der täglichen Praxis der "eingebaute Verschleiß" nicht selten als Mittel zur Steigerung des Ersatzbedarfs Anwendung findet, erweist sich eine geplante qualitative Obsoleszenz letztlich immer nur als ein sehr zweischneidiges Instrument der Produktreaktivierung. Ein auf diese Weise geschaffener künstlicher Nachbedarf könnte zwar bei einer Sättigungstendenz der Erstkäufe kurzfristig einen zweiten Wachstumsimpuls induzieren, langfristig käme jedoch ein solcher Versuch in der Mehrzahl der Fälle einem unternehmerischen Selbstmord gleich.

Die Frage nach der Interdependenz wirtschaftlicher Lebensdauer und materieller Qualität stellt sich für den Unternehmer deshalb weniger in Richtung auf eine etwaige qualitative Obsoleszenz, sondern mehr in Richtung auf ein Abwägen zwischen dem Vorteil, den eine qualitative Verbesserung umsatzmäßig erbringen würde und dem damit verbundenen Nachteil eines eventuellen Rückgangs von Ersatzkäufen.

Mit Manipulationen im Hinblick auf eine qualitative Produktveralterung gefährdet jedoch das auf Bestand bedachte Unternehmen immer auch seinen guten Ruf und entzieht sich damit möglicherweise selbst die eigene Wettbewerbsbasis.

1) Vgl. o. V., Marktmacht Mode, a.a.O., S. 531.

222213 Die bedarfsbildende Funktion des Modewandels

Schließlich besteht insbesondere bei Gebrauchsgütern die Möglichkeit, das Produkt dem Moderhythmus zu unterwerfen und damit noch vor Beendigung seiner Funktionstüchtigkeit infolge einer gezielten psychologischen Entwertung einen stetigen Ersatzbedarf zu sichern. Die Inzahlungnahme von Gebrauchsgütern übernimmt dabei die wichtige Funktion der "Markträumung".¹⁾ Nachahmungstrieb und Differenzierungsstreben der Konsumenten bilden somit einen weiteren Ansatzpunkt für eine Intensivierung der Umsatzentwicklung. Durch den psychologisch erzeugten Urteils- und Geschmackswandel wird das Begehren zu ständigem Wechsel gereizt und die vorwiegend sachliche Bestimmung der Nachfrage verliert in immer weiteren Bereichen an Bedeutung.²⁾ So verwundert es kaum noch, wenn ein Filialbetrieb für Herrenbekleidung in New York erklärte: "Uhren sind heute sorgfältig ausgewählte Bestandteile der männlichen Garderobe" und sie als modisches Zubehör anbot.³⁾

Der Produktwert wird an einem neuen Maßstab gemessen und die zeitliche Verwendbarkeit eines Erzeugnisses in seiner gegenwärtigen Form reduziert, wobei der Modezyklus gewissermaßen in den Dienst des Lebenszyklus gestellt wird. Man könnte in diesem Zusammenhang auch von einem zyklischen Dualismus des Modewandels sprechen, da er einerseits die modische Lebensdauer eines Produktes verkürzt, andererseits damit aber gleichzeitig dessen Lebenszyklus insgesamt einen neuen Impuls verleiht.

Ein Beispiel für die Steigerung der Verwendungshäufigkeit durch gezielte Modepolitik gaben u. a. die von einer zunehmenden Marktsättigung bedrohten Hersteller von Damenstrümpfen. Zunächst wurde mit dem Angebot eines nahtlosen

1) Vgl. Leitherer, E., a.a.O., S. 615.

2) Vgl. Dreier, J., a.a.O., S. 50.

3) Packard, V., a.a.O., S. 64.

Strumpfes der allgemein verbreiteten Neigung zum unbedeckten Bein und zur zwanglosen Lebensweise entsprochen, die bislang einer häufigeren Verwendung des Produktes entgegenwirkten. In einem zweiten Schritt brachte man dann später den verschiedenfarbigen und gemusterten Strumpf auf den Markt und verlieh ihm damit den Akzent modischer Eleganz. Der Strumpf sollte nicht mehr als zeitloser Routineartikel betrachtet werden, sondern als ein modisches Accessoir, das in Farbe und Struktur immer auf die gesamte Garderobe abgestimmt werden konnte.¹⁾

Später wurde dann durch Verbraucheranalysen festgestellt, daß die Damenstrümpfe nicht paarweise, sondern im allgemeinen nur einzeln weggeworfen wurden. Zur Steigerung der Ersatzbeschaffung wurde daraufhin alsbald die Strumpfhose entwickelt und mit Erfolg propagiert, wobei dieser Trend dann durch das spätere Aufkommen von "Minirock" und "hot-pants" eine zusätzliche Verstärkung erfuhr. Die Durchsetzungskraft dieser problemlosen und zugleich modischen Neuerung war so groß, daß ein zu jener Zeit angeschlagenes bedeutendes Unternehmen der Branche seinen durch eine Landesbürgschaft abgesicherten Millionenkredit alsbald zurückzahlen konnte.²⁾

Die freie unternehmerische Entscheidung im Hinblick auf die Einführung modischer Elemente in die Produktgestaltung ist jedoch unterdessen in einer Vielzahl von Branchen einem regelrechten Anpassungszwang gewichen. Berühmt wurde in diesem Zusammenhang das Beispiel von Ford, der lange Zeit geglaubt hatte, auf einen Wechsel seines Standardmodells T verzichten zu können, solange er nur billig produziere. 15,4 Millionen Stück dieses Modells wurden verkauft; dann aber waren die Käufer des seit 19 Jahren unveränderten Typs überdrüssig. Der Markt stagnierte und die Fließbänder standen monatelang still. Diese Chance wurde von General Motors, bislang nur zweiter auf dem amerikanischen Markt, genutzt. Sie offerierten einen Wagen mit neuartiger Karosserieform und setzten

1) Vgl. Levitt, Th., a.a.O., S. 89.

2) Vgl. o. V., Fast erotisch, in: Der Spiegel, Nr. 5, 1971, S. 56.

damit den Beginn des modischen Styling im Automobilbau. Die scheinbare Marktsättigung war überwunden und General Motors avancierte zum ersten Automobilhersteller der USA.¹⁾

So wurde erstmals im Automobilbau den Bedingungen des Marktes Aufmerksamkeit geschenkt, indem das Äußere dem Geschmackswandel unterworfen und damit der Wunsch nach permanenter Erneuerung geweckt wurde. Im Jahre 1927 stellte dann Henry Ford endgültig die Produktion seiner Standard-Karosserie ein und schwenkte gleichfalls um auf eine nachfrageorientierte, die Ersatzbeschaffung steigernde Produktpolitik.²⁾

Die Einführung des modischen Elements in immer breitere Bereiche des Ge- und Verbrauchs erweist sich mithin als probates Mittel, den bisherigen Kundestamm zu erhöhten Ersatzkäufen zu bewegen.³⁾ Die menschliche Natur strebt nach Abwechslung. Wo sie bei stagnierenden Artikeln geboten wird, dürfte mit weniger Aufwand ein höherer Effekt erzielt werden als beim gewöhnlich praktizierten Versuch, das Verbraucherinteresse an einem unveränderten Produkt durch erhöhte Werbeaufwendungen aufrecht zu erhalten.

Allerdings wird eine solche Strategie nur dort zum Erfolg führen, wo das Produkt selbst in seiner Grundsubstanz noch bedarfsgerechte Funktionen erfüllt. Dekorative Auswüchse bei in Wahrheit überholten Produkten haben nur einen scheinbaren Neuigkeitswert, der vom Verbraucher rasch erkannt wird.⁴⁾

1) Vgl. o. V., Sicherheitsauto, in: Der Spiegel, Nr. 34, 1971, S. 99.

2) Vgl. Nieschlag, R., Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, Berlin 1959, S. 44, 45.

3) Als Nebeneffekt ergibt sich dabei nicht selten eine zusätzliche Mobilisierung von Erstbedarf, indem auf Grund der erhöhten Produktattraktivität, insbesondere jüngere Käuferschichten erschlossen werden, die durch die Strategie des Modewandels überhaupt erst mit dem Erzeugnis in Berührung kommen.

4) Vgl. o. V., Marktmacht Mode, a.a.O., S. 528.

22222 Die Erschließung neuer Anwendungsmöglichkeiten für den bisherigen Abnehmerkreis

222221 Die materielle Funktionserweiterung

Beginnt nun der Absatz einer Produktart auf Grund allmählicher Bedarfssättigung zu stagnieren und vermag auch eine Forcierung des Ersatzbedarfs keine wesentliche Umsatzsteigerung zu erbringen, so kann die Unternehmensleitung nach neuen Bedarfsdeckungsmöglichkeiten des gleichen Produktes für den gleichen Abnehmerkreis Ausschau halten. Unter der Voraussetzung, daß die Produktsubstanz ihrer Natur nach nicht nur auf einen einzigen Verwendungszweck fixiert ist, genügt dabei oft schon eine kleine funktionelle Veränderung der technischen, chemischen oder physikalischen Produktelemente, um dem bisherigen Abnehmerstamm völlig neue Anwendungs- bzw. Verwendungsmöglichkeiten zu erschließen und damit gleichfalls den Nachbedarf an diesem Produkt zu steigern.

So entwickelte beispielsweise die "Minnesota Mining & Manufacturing" ihren Klebefilm SCOTCH bei beginnender Stagnationstendenz zu einem doppelseitig klebenden Streifen und drang damit erfolgreich als Konkurrent in den bislang fremden Absatzbereich der Klebstoffe ein. Das gleiche Unternehmen suchte darüber hinaus die Anwendungsmöglichkeiten ihres Produktes durch programmstrategische Entscheidungen zu erweitern. Ein verbreitertes Angebot farbiger, gemusterter, unsichtbarer und wasserfester Klebefilme erhöhte nicht nur die Attraktivität des Programms, sondern machte den normalen Klebefilm auch hinsichtlich der Verwendung für Dekorationsartikel, Geschenkpapier usw. gebrauchsfähig und führte dort zu Umsatzsteigerungen, wo der natürliche Lebenszyklus eigentlich bereits in die Phase der Bedarfssättigung eingetreten war.¹⁾

1) Vgl. Levitt, Th., a.a.O., S. 91; zur Frage der programmstrategischen Beeinflussung der Lebensdauer siehe auch S.210 f.

Auch die klassische Sortimentsgliederung im Sektor Unterwäsche wird mehr und mehr durchbrochen, indem die Branche mit einem wäscheähnlichen bequemen "Home-Dress" Angebot in den bislang fremden Bereich der Oberbekleidung vorzudringen beginnt.¹⁾

Unter dem Aspekt der Funktionserweiterung erklärt sich auch der große Erfolg bei der Neuauflage festgebundener Bücher als Taschenbücher oder Paperbacks. Aufmachung, Handlichkeit und Preisstellung erlaubten eine erweiterte und häufigere Verwendung als Reise- und Freizeitlektüre. Das Buch wurde vom behüteten Bibliotheksgegenstand zu einem jederzeit wiederbeschaffbaren Gebrauchsartikel. Und ähnlich verfuhr schließlich auch die Rundfunk- und Fernsehgeräteindustrie, die ihre von der Sättigung bedrohten "Heimgeräte" zu sogenannten "Portables" weiterentwickelte und diese mit Erfolg als Zweitgerät für Freizeit und Urlaub propagierte.

So erfolgen Produktreaktivierungen nicht selten durch Auffindung neuer Verwendungsarten, die einige Jahre zuvor bei der Entwicklung des Produktes entweder noch uninteressant oder völlig unbekannt waren. Es werden somit im Zeitablauf neue Dienste für alte Produkte gesucht, wobei die Unternehmer durch die Schaffung von Sekundär- und Tertiärmärkten den Sättigungserscheinungen auf dem ursprünglichen Primärmarkt auszuweichen suchen.²⁾ Für das erfolgreiche Ausfindigmachen solcher neuer Verwendungszwecke werden dabei von den Herstellern oft sogar Prämien in Aussicht gestellt³⁾; denn Innovationen stecken, wie gezeigt wurde, voller Risiken, während geförderte alte Produkte den Vorteil eines bereits existenten Marktkapitals einerseits und größerer profitabler Serien andererseits besitzen.

1) Vgl. Leichum, H., DOB-Markt 1972, Knick in der Wachstumskurve?, in: Textiljournal, Heft 11/12, Wiesbaden 1971, S. 4.

2) Vgl. Leitherer, E., a.a.O., S. 615.

3) Vgl. Gross, H., Neue Ideen in der Wirtschaft, Düsseldorf 1960, S. 28, 29 (Zitierweise: Neue Ideen).

Zweifelloos verursachen indessen solche Erweiterungen des Wirkungsspektrums alter Produkte gleichfalls Kosten im Entwicklungs-, Produktions- und Absatzsektor (Laborforschung, Umstellungen im Produktionsablauf, Produkttest, Einführungswerbung usw.); jedoch halten sich diese Aufwendungen im allgemeinen in weitaus engeren Grenzen als bei einer Ersteinführung. Überdies bietet sich für den initiativen Unternehmer wie in der Einführungsphase auch in dieser Situation wiederum die Chance, durch eine Neukonzipierung des alten Produktes ein mangelndes Gleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage herzustellen.¹⁾ So lange noch keine Imitation oder weitergehende Entwicklung von seiten der Wettbewerber am Markt erscheint, besitzt der initiative Unternehmer dann zum zweitenmal innerhalb eines Lebenszyklus eine monopolähnliche Stellung im Markt. Denn die Reaktionszeit der Wettbewerber setzt sich auch hier ähnlich dem Innovationsfall eines Pionierunternehmers wiederum aus mehreren verzögernden Elementen zusammen. So benötigt das gegnerische Unternehmen neben der Zeitspanne für die Beobachtung der Erfolgchancen der Neuerung auch Konstruktions- und Umstellungszeiten in der Produktion und nicht zuletzt eine gewisse Einführungszeit, bis die ersten Käufererfahrungen vorliegen.²⁾

Zwar werden nun solche durch den Zeitfaktor bedingten Pionier- und Übergangsgewinne meist nur kurzfristiger Art sein, da eine Produktregeneration im Gegensatz zur Innovation auf Grund der vorausgehenden sinkenden Umsatztenenz gewissermaßen in der Luft liegt und die Konkurrenz infolge der relativen geringfügigkeit der Produktvariation zu schnelleren Gegenmaßnahmen in der Lage sein wird; doch es verbleibt dem vorprellenden Unternehmen im allgemeinen der auf lange Sicht wertvolle Ruf der Aktivität und Fortschrittlichkeit.

Bei einer Variation der funktionellen Elemente eines Produktes sind nun allerdings die Grenzen zwischen Neuerung und Innovation oft fließend und es läßt

1) Vgl. dazu auch die Ausführungen auf S. 189 f.

2) Vgl. Gutenberg, E., Der Absatz, a. a. O., S. 406.

sich zuweilen nicht eindeutig bestimmen, ob das in seinen Anwendungsmöglichkeiten erweiterte Produkt überhaupt noch dem alten Lebenszyklus zugerechnet werden kann. Je mehr es indessen gelingt, mit der materiellen Produktvariation in den Bereich der Kreation vorzustoßen, desto größer dürften dann auch die Chancen für einen unangefochtenen Neuaufschwung sein.

222222 Die psychologische Produktregeneration

Eine Erweiterung der Anwendungsmöglichkeiten muß indessen nicht allein durch eine funktionelle Weiterentwicklung des Produktes hervorgerufen werden. Es besteht auch die Möglichkeit, den gleichen Effekt im Wege einer werblich geschaffenen Erweiterung der Verwendungsmöglichkeiten oder einer "Heraushebung der jeweils aktuellen Gebrauchs- bzw. Verbrauchseigenschaften herbeizuführen, so daß - ohne eine effektive Änderung - das Produkt in den Augen der Konsumenten neu gestaltet bzw. modifiziert erscheint".¹⁾

Gerade dann, wenn eine objektive Erweiterung der Produktfunktionen ausgeschlossen ist, kann versucht werden, die Verwendbarkeit eines alten Produktes psychologisch nach mehreren Richtungen hin zu erweitern. Dabei genügt oft schon eine bloße Umstellung der Werbeargumentation, um dem Produkt einen neuen Verwendungszweck zu erschließen. Wenn beispielsweise ein Wermut über seine vorwiegende Verwendung als Aperitiv hinaus zu einem Getränk für mehrere Anlässe propagiert wird,²⁾ so geschieht dies in der Absicht, durch eine Erweiterung der Verwendungsskala zusätzlichen Bedarf zu mobilisieren. Oder wenn in einer Werbeanzeige ein Kombi-Automobil den Vordergrund und ein Landhaus den Hintergrund bilden und wenn der dazugehörigen Frage: "Würde Ihre Frau Theater machen, wenn sie in diesem Wagen zur Oper müßte?" eine Schilderung

1) Hörschgen, H., Der zeitliche Einsatz der Werbung - Bestimmungsfaktoren des Timing in der Absatzwerbung, Stuttgart 1967, S. 32.

2) Vgl. Werbeanzeige für Cinzano.

der Vorzüge dieser "komfortablen Limousine" folgt, so bezweckt dieser Werbeappell nichts anderes als eine Gebrauchserweiterung vom Transportfahrzeug zum Personenfahrzeug.¹⁾

Der Markenartikel Unguentine wiederum, ursprünglich als Brandsalbe angeboten, wurde später in veränderter Aufmachung auch als Mittel gegen kleinere Verletzungen, Insektenstiche und Hautreizungen empfohlen. Auch die Verkaufsargumentation für Kleenex-Taschentücher offerierte im Laufe der Zeit bis zu 27 Verwendungsmöglichkeiten.²⁾

Welche extreme Breite die Verwendungsskala eines Produktes durch psychologische Eingriffe schließlich annehmen kann, zeigt das bereits kuriose Beispiel des Geleedesserts "Jell-O". Als seine Umsätze stagnierten, propagierte General-Foods das unveränderte Erzeugnis mit Erfolg als Stärkungsmittel für Fingernägel und Knochen.³⁾

Neben die Gestaltung einer objektiven tritt damit die Gestaltung einer subjektiven Verwendungsvielfalt der Produkte, wobei sich beide Gestaltungsmöglichkeiten nicht selten ergänzen und gegenseitig stützen. So versuchte man beispielsweise mit Erfolg dem in hochzivilisierten westlichen Ländern längst degenerierenden Absatz von Fahrrädern durch das Angebot einer mit Snob- und Sportappeal behafteten Klappfahrradvariation fürs Auto, zu neuem, wenn auch nur vorübergehendem Aufschwung zu verhelfen.

Inwieweit nun solche, hauptsächlich mittels werblicher Impulse geschaffenen Gebrauchserweiterungen durch flankierende Aktionen wie z. B. der Preispolitik unterstützt werden sollten, um die günstigste Gewinnsituation zu realisieren, kann nur unter Berücksichtigung der jeweiligen absatzpolitischen Interdependenzwirkungen von Fall zu Fall entschieden werden.

1) Vgl. Werbeanzeige für den VW-Variant.

2) Vgl. Fluczynski, H. W., a.a.O., S. 60, 61.

3) Vgl. Levitt, Th., a.a.O., S. 91.

2223 Die Markterschließungsdimension

Die Maßnahmen zur Steigerung der Wiederverwendung innerhalb eines bereits gewonnenen Kundenstammes haben nicht selten den Effekt, daß das Produkt gewissermaßen als Begleiterscheinung in völlig neue Abnehmerschichten ein-dringt.

Die Unternehmung kann indessen bei beginnender Marktsättigung auch eine gezielte Politik der Verbraucherkreiserweiterung betreiben, wenn sich beim bisherigen Abnehmerstamm trotz aller Bemühungen zur Marktstabilisie-rung weitere Degenerationstendenzen bemerkbar machen. Im Gegensatz zur Dimension der Markterhaltung wird dabei die Bedarfskapazität nicht durch zusätzliche Wiederbeschaffungskäufe erweitert, sondern es wird durch die Einbeziehung neuer, bislang unerschlossener Verbraucherkreise auf eine Vermehrung der Erstkäufe abgezielt.

22231 Die Erweiterung der Kundenstruktur

222311 Die Diversifikation der Abnehmerkreise

Jedes Erzeugnis ist ursprünglich für einen genau eingegrenzten Abnehmer-kreis konzipiert. Verengt sich jedoch im Verlauf der Lebensentwicklung eines Produktes die Aufnahmekapazität dieser Zielgruppe, so stellt sich die Frage, ob das Erzeugnis möglicherweise auf neuen Märkten Fuß fassen könnte. Je nach Produktbeschaffenheit bieten sich dabei grundsätzlich zwei Möglichkei-ten an, mit denen gewissermaßen eine "Diversifikation"¹⁾ der Abnehmerkreise angestrebt werden kann:

1) In Anlehnung an die Diversifikation im Rahmen der Sortimentspolitik wurde in diesem Zusammenhang der gleiche Begriff gewählt. Denn auch hier werden neue Märkte gesucht, wobei gleichfalls spezifische Kennt-nisse der bisherigen Produktions- und Absatztätigkeit auf den neuen Be-reich angewandt werden können.

(1) Zunächst wäre eine Diversifikation der Wirtschaftsstufen denkbar, wobei Produzenten, Händler und Endverbraucher gleichermaßen in den Kreis potentieller Abnehmer eingeschlossen werden. Als beispielsweise der Klebefilm SCOTCH in seiner Umsatz- und Gewinnentwicklung stagnierte, erweiterte "Minnesota Mining & Manufacturing" ihren Abnehmerkreis systematisch, indem das Produkt in leicht veränderter Aufmachung über den Endverbraucher hinaus zusätzlich für den kommerziellen Gebrauch in Industrie und Handel angeboten wurde.¹⁾ Analog zur Terminologie der Sortimentspolitik könnte hier von einer vertikalen Diversifikation gesprochen werden.

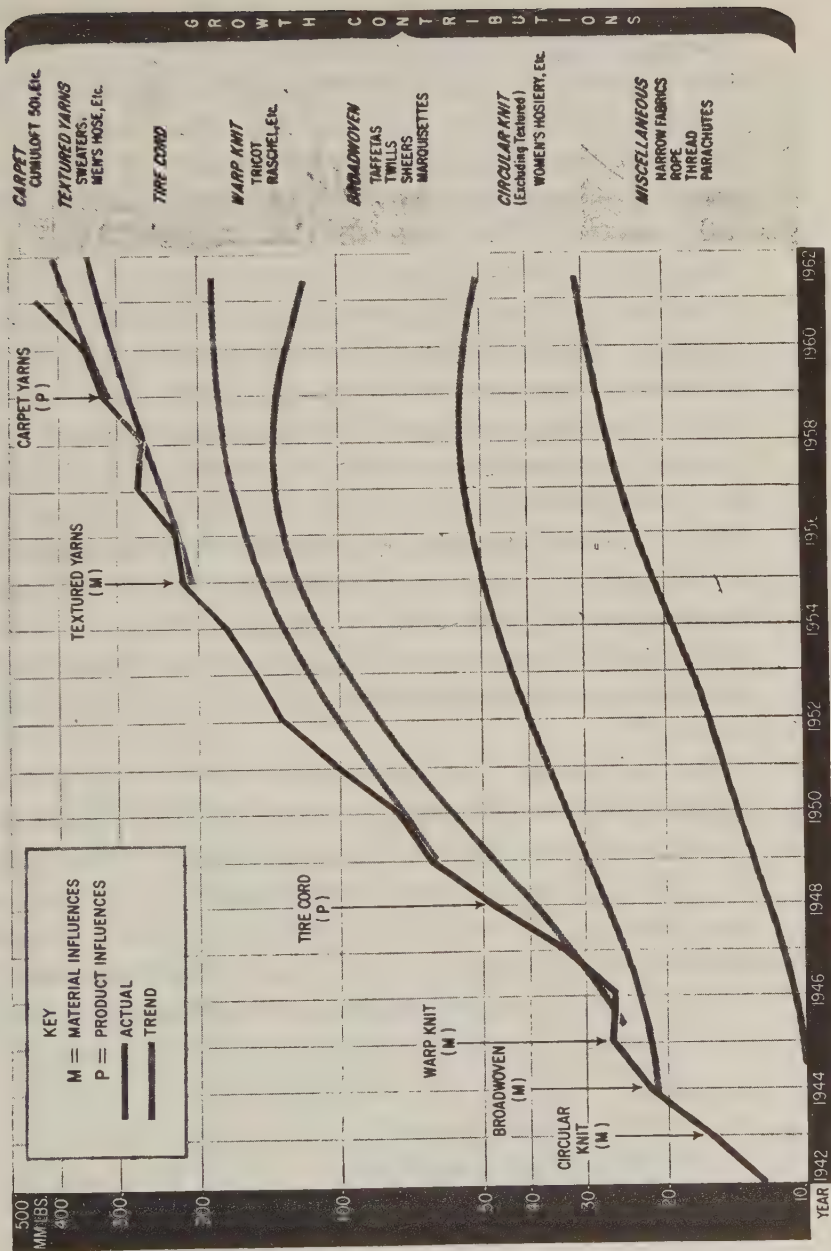
Eine horizontale Diversifikation würde sich dann innerhalb der einzelnen Wirtschaftsstufen ergeben, wenn beispielsweise die Erschließung zusätzlicher Betriebsformen des Handels erwogen wird, um den Endverbraucher in größerer Breite anzusprechen. Dabei wird die Gefahr des "Boykotts seitens bisher schwerpunktmäßig beliefelter Handelsgruppen ... bei gut eingeführten ... Marken im allgemeinen überschätzt". Als z. B. das bislang nur in Apotheken erhältliche Vitaminpräparat "Multibionta" auch über Drogerien abgesetzt wurde, erweiterten sich die Absatzmöglichkeiten, ohne daß der angeordnete Boykott von seiten der Apotheken wirksam geworden wäre.²⁾

(2) Schließlich könnte - insbesondere im Bereich der rohstoffherzeugenden Industrie - eine Produktrenaissance auch im Wege einer Diversifikation der Wirtschaftszweige eingeleitet werden. So gelang es der Firma "Du Pont" im Rahmen einer Verlängerungsstrategie in vorbildlicher Weise, die Verwendungsbasis der Nylonfaser immer weiter zu verbreitern und in bislang völlig fremde Branchen einzudringen (Abb. 23). Während die ersten Nylon-Gebrauchsartikel hauptsächlich im militärischen Sektor Anwendung fanden (Fallschirme, Seile usw.), erweiterte das Produkt alsbald seine Herrschaft auf den Strumpfwarenereich, griff dann auf andere Textilmärkte über und

1) Vgl. Levitt, Th., a.a.O., S. 91.

2) Haller, P., Stempel, O. R., a.a.O., S. 178.

Abb. 23: Die fortgesetzte Erweiterung der Verwendungsbasis bei der Nylonfaser



fand schließlich sogar Eingang in so entfernte Branchen wie die der Teppichherstellung und der Fabrikation von Fußböden.¹⁾

Alle diese sukzessiven Erweiterungsbemühungen hatten dabei immer wieder neue Wachstumsimpulse zur Folge, ohne die die Lebensentwicklung nicht nur auf einem niedrigeren Umsatzniveau weiterverlaufen wäre, sondern voraussichtlich auch schon zu einem früheren Zeitpunkt ihre Sättigungsphase erreicht hätte.

Gerät nun ein ganzer Industriezweig durch eine wissenschaftlich-technische Revolution in eine Strukturkrise, so wird die Suche nach neuen Absatzmärkten geradezu zur Existenzfrage. Ein Schulbeispiel dafür lieferte die Reaktion der amerikanischen Gasindustrie um die Jahrhundertwende auf die neue Konkurrenz der Elektrizität. Neben drastischen Preissenkungen strebte man zunächst eine Verbesserung des Gaslichtes durch Einführung des Gasstrumpfes an. Als die Elektrizität jedoch unaufhaltsam den Markt für Beleuchtung an sich riß, zog man die Konsequenzen und hielt nach einer neuen, zusätzlichen Branche Ausschau, in der das Gas der Elektrizität noch überlegen war. Da dieser Konkurrenzvorteil in der thermischen Verwendung von Gas bestand, baute man folgerichtig den Markt für Koch- und Heizzwecke weiter aus und schuf sich so einen neuen Aufschwung des Lebenszyklus und damit eine neue Existenzgrundlage.²⁾

Eine solche initiativische Erweiterung der Kundenstruktur vergrößert mithin die Lebenschancen eines Produktes und entscheidet darüber, "... ob die Expansion nur wie eine Flamme kurz aufflackert oder ob sie sich wie ein Brand immer weiter ausbreitet ..." ³⁾ Denn gerade die diversifizierende Erschließung neuer Wirtschaftsstufen und Wirtschaftszweige induziert nicht selten beträchtliche Investitionen, die auf Grund der Tatsache, daß für eine ungehinderte Entwick-

1) Vgl. Levitt, Th., a.a.O., S. 88.

2) Vgl. Heuss, E., a.a.O., S. 89, 90.

3) Vgl. Heuss, E., a.a.O., S. 43.

lung die Kapazitäten immer der Nachfrage vorausellen müssen,¹⁾ ihrerseits wiederum nach Auslastung drängen und so einen kontinuierlichen Wachstumsprozeß erzeugen.

222312 Das Fluktuationsrisiko bei der Nachfrageschöpfung

Gerade in der Erschließung neuer Marktbereiche liegt eine große Chance des modernen Massenmarktes; denn die Steigerung des Lebensstandards ermöglicht die Heranführung immer neuer Schichten an den Verbrauch alter Produkte.²⁾ Eine solche Politik gilt als typische Form der Produkttreue, bei der das Erzeugnis gewissermaßen das konstant bleibende Element darstellt und damit bestehende Kapitalanlagen und Verfahrenskennntnisse weiter genutzt werden können, während der Abnehmerkreis variiert bzw. erweitert wird.³⁾

Dabei machen insbesondere jene Branchen, die sich der Technik der Verbesserung der Produkteigenschaften nicht bedienen können, wie z. B. der Lebensmittelmarkt, der Zigarettenmarkt usw. zunehmend auch von den Möglichkeiten der Marktsegmentierung Gebrauch,⁴⁾ um das unveränderte Produkt durch gezielte werbliche Argumentation den jeweiligen Strukturelementen des Gesamtmarktes besser anzupassen.

Bleiben bei einer solchen Erschließung zusätzlicher Bedarfsquellen Umsätze und Gewinne der Konkurrenz unberührt, entsteht also kein bloßer Partizipationseffekt,⁵⁾ dann erfolgt in der Tat eine Erweiterung des Zyklusverlaufs

1) Vgl. dazu auch S.104

2) Vgl. Gross, H., Neue Ideen, a.a.O., S. 29.

3) Vgl. dazu auch Gross, H., Neues Wirtschaftsdenken, Düsseldorf - Wien 1967, S. 7 ff.; ferner Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing, a.a.O., S. 185.

4) Vgl. Haller, P., Stempel, O. R., a.a.O., S. 176, 177.

5) Vgl. dazu S. 129 ff.

durch zusätzliche Erstkäufe. Die Gesamtnachfrage erhöht sich und der Gesamtmarkt wird ausgeweitet. Abgesehen von immer in mehr oder weniger großem Ausmaß wirksamen Nachfrageinterdependenzen im Hinblick auf Substitutions- und Komplementaritätsverhältnisse, erfolgt dann eine absolute Nachfrageschöpfung, bei der völlig neue Verbraucherpotentiale erschlossen werden.¹⁾

Unterstellt man nun gleichbleibenden Pro-Kopf-Verbrauch, so ist das Ziel der Nachfrageschöpfung indessen nur dann erreichbar, wenn die Zahl der neu hinzugewonnenen Käufer größer ist als die sich nach und nach von dem Erzeugnis abwendenden Konsumenten.²⁾ Geht man überdies von der durchaus realistischen Annahme aus, daß eine Erweiterung des Abnehmerkreises in der Regel auch von einer mehr oder weniger umfangreichen Neuorientierung im gesamten absatzpolitischen Konzept begleitet wird, dann besteht darüber hinaus die Gefahr, daß zwar neue Verbraucher gewonnen, alte aber überfordert und zum Überwechseln auf Konkurrenzprodukte veranlaßt werden.³⁾

Wenn beispielsweise Kostenlage und Gewinnpolitik eine Einordnung des Produktes in eine niedrigere Preisklasse erlauben und damit eventuell auf neuen Absatzwegen neue Abnehmerschichten angesprochen werden, so kann der mögliche Verlust des Exklusivitätseffektes die Abwanderung der bisherigen Verbrauchsgruppe zur Folge haben. Eine solche Abwanderung wäre u. U. auch dann zu erwarten, wenn eine gezielte Qualitätsverschlechterung in der Absicht erfolgt, Luxusgüter durch entsprechende Kosten- und Preisreduzierungen einem breiteren Abnehmerkreis zugänglich zu machen.⁴⁾

1) Vgl. dazu auch Fluczynski, H. W., a.a.O., S. 69. Eine relative Nachfrageschöpfung würde vorliegen, wenn der Sättigungsgrad durch Verringerung der Einsatzmengen anderer, substitutiver Produktarten reduziert würde; vgl. dazu auch Seitz, M., Probleme der betrieblichen Planung bei im Zeitablauf wechselnden Marktverhältnissen, Wiesbaden 1968, S. 178.

2) Vgl. Hammel, W., a.a.O., S. 152.

3) Vgl. ebenda, S. 158.

4) Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing, a.a.O., S. 160.

Auch wenn die Einführung modischer Attribute in die Produktgestaltung in erster Linie nicht eine Steigerung der Verwendungshäufigkeit beim bisherigen Kundestamm, sondern eine Ausweitung des Absatzes auf jüngere Käuferschichten zum Ziele hat, müßte berücksichtigt werden, daß die Abwanderung der bisherigen konservativen Käufer möglicherweise den Zustrom neuer Nachfrage übersteigt.

Maßnahmen also, "... die nur auf die Gewinnung neuer Verbraucher gerichtet sind und die Pflege der Beziehungen zu dem alten dabei vernachlässigen, würden nur die Fluktuation innerhalb der Verbraucherschaft erhöhen..." und kaum zur Stabilisierung oder gar Erweiterung des betreffenden Produktmarktes beitragen.¹⁾

Wie das Beispiel der Entwicklung des Fotoapparates, der ursprünglich nur von Spezialisten bedient werden konnte, zeigt, wird dieses Dilemma im technischen Bereich nicht selten in der Weise gelöst, daß das Erzeugnis einerseits in einer problemlosen Konstruktion angeboten wird, die eine leichte Handhabung erlaubt und damit das Interesse einer breiteren Abnehmerschicht weckt,²⁾ während den Bedürfnissen einzelner ursprünglicher Abnehmergruppen durch eine Vielzahl spezieller Zusatzeinrichtungen entsprochen wird.

22232 Die regionale Erweiterung des Marktfeldes

Neben der strukturellen Erweiterung des Abnehmerkreises kann die Frage der Markterschließung auch unter räumlichem Aspekt gesehen werden. Gerät ein Erzeugnis in seinem ursprünglichen Marktraum in die Sättigungsphase, so besteht die Möglichkeit, es in einer neuen Region, z. B. in einem Auslandsmarkt, anzubieten und damit eine neue Umsatzbelebung einzuleiten. Denn das Stadium der Marktsättigung wird auf unterschiedlichen nationalen Märkten mit teilweise erheblicher zeitlicher Verzögerung erreicht.³⁾

1) Hammel, W., a.a.O., S. 152.

2) Vgl. Heuss, E., a.a.O., S. 44.

3) Vgl. Haller, P., Stempel, O. R., a.a.O., S. 178.

So gelang es beispielsweise dem Mailänder Innocenti Konzern, der Anfang der sechziger Jahre bis zu 200 000 Motorroller der Marke Lambretta pro Jahr bauen konnte und der nunmehr auf Grund mangelnder Nachfrage seine inländische Produktion einstellen mußte, seine Montagebänder und Werkseinrichtungen an die indische Regierung zu verkaufen und sich an der neu aufzunehmenden Produktion mit 49 % zu beteiligen.¹⁾

Ähnliche Wachstumschancen in unterentwickelten Ländern dürften heute auch noch für die Fahrradindustrie bestehen, die in Deutschland nach einer kurzen Periode des Nachholbedarfs nach 1945 nunmehr seit den fünfziger Jahren in die Stagnationsphase geraten ist.²⁾ Allerdings darf nicht vergessen werden, daß gewisse Kostenvorteile der aufstrebenden Industrien in Entwicklungsländern in zunehmendem Maße eine ernst zu nehmende Konkurrenz für die Auslandsmärkte der alten Industrieländer darstellen.³⁾

Solche räumlichen Absatzverlagerungen sind aber auch mit gewissen Einschränkungen im Bereich des Modezyklus durchführbar. Hat ein Modeartikel im Inland an Zugkraft eingebüßt, so läßt er sich möglicherweise in verschiedenen Teilen der Erde - u. a. auch auf Grund unterschiedlicher jahreszeitlicher Entwicklungen - zu einem neuen, wenn auch zeitlich begrenzten Aufschwung führen. Durch eine geschickte Kombination verschiedener Absatzzeitpunkte beim Export wird dann gegenüber modischen Zyklusschwankungen ein mengenmäßiger und zeitlicher Ausgleich herbeigeführt. Eine Schwierigkeit besteht allerdings darin, daß einerseits in den verschiedenen Ländern entsprechend ihren territorialen Besonderheiten auch verschiedene Variationen der allgemeinen Mode zum Tragen kommen, und daß andererseits auf Grund der relativen Kurzfristig-

1) Vgl. o. V., Motorroller für Indien, in: Der Spiegel, Nr. 5, 1972, S. 62.

2) Vgl. Schäfer, E., Betriebswirtschaftliche Marktforschung, Essen 1955, S. 129.

3) Vgl. Kneschaurek, F., Strukturwandlungen, a.a.O., S. 30.

keit des Modewandels eine äußerst reagible internationale Absatzorganisation erforderlich wird.

Beim Versuch einer solchen Erweiterung des Marktfeldes sieht sich das Unternehmen darüber hinaus immer auch zusätzlichen Ausgaben für eine den wirtschaftlichen, technischen, gesellschaftlichen, kulturellen, politischen und klimatischen Hintergrund des fremden Marktes erhellende Exportmarktforschung gegenüber.¹⁾ Nur die umfangreiche Kenntnis vom Abweichungsgrad dieses immer mehr oder weniger vom Inlandsmarkt differierenden Beziehungsgefüges gibt Hinweise auf eventuell notwendige Umgestaltungen in der jeweiligen Absatzkonzeption.

Erschwerend tritt dabei die insbesondere in Entwicklungsländern zu beobachtende Instabilität der Strukturen hinzu. Politische und wirtschaftliche Entwicklungssprünge erhöhen das Risiko einer "exportierten Lebensverlängerung". Zwar wäre eine gewisse Risikostreuung von einer Absatzverteilung nicht nur auf einen, sondern auf mehrere Auslandsmärkte zu erwarten; doch würde dieser Strategie dann wiederum ein Vielfaches an Marktforschungsaufwendungen gegenüberstehen.²⁾

223 Der zeitliche Einsatz der Verlängerungsaktionen

Umsatzrückgang, schwindende Produkttreue und steigende Marktanteile der Konkurrenz sind erste quantitative Anzeichen dafür, "daß etwas für das Produkt getan werden muß". Aber auch qualitative Untersuchungen, insbesondere Imageanalysen, die das bedarfsbildende Knäuel von objektiven Sachverhalten und subjektiven Meinungen zu entwirren suchen, geben Hinweise für den Einsatzzeitpunkt lebensverlängernder Aktionen. Denn auch ein verblassendes Image

1) Vgl. Dreier, J., a.a.O., S. 62, 77; vgl. dazu auch Henzler, R., Exportmarktforschung und Binnenmarktforschung, in: Der Marktforscher, 1960, S. 172 ff.

2) Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing, a.a.O., S. 547 - 550.

kann zum zeitlichen Ausgangspunkt der Stabilisierung gemacht werden.¹⁾

Über die Prognosetätigkeit hinaus erweist sich somit die fortlaufende Marktbeobachtung als wichtige Voraussetzung für die Bestimmung jenes Zeitpunktes, an dem die Marktposition stabilisierender oder wachstumsfördernder Maßnahmen bedarf.

Solche Aktionen können nun bereits in der Planungs- und Einführungsphase angelegt sein. Unter Berücksichtigung eventuell wechselnder Käuferwünsche und daraus resultierender kostspieliger Umstellungen im Absatz- und Produktionsbereich wird oft schon von Anfang an auf ganz bestimmte "... Käufergruppen verzichtet, dafür aber die Chance eingetauscht, das Erzeugnis langfristig unverändert herzustellen".²⁾ Aber auch das schnelle Schwinden eines hohen Neuigkeitwertes macht u. U. schon während der Einführungsphase einen zykluspolitischen Eingriff erforderlich,³⁾ wobei ein derartiges Absatzgefälle dann allerdings keine Degeneration im eigentlichen Sinne darstellt, sondern nur das Absinken des Lebensverlaufs auf ein neues Ausgangsniveau.

Aber selbst in der Phase des allgemeinen Wachstums sind Stützungsaktionen auf Grund technischer Weiterentwicklungen oder zu niedriger Marktdurchdringungsgeschwindigkeiten oft unvermeidbar. Die Umsatzkurve wird darüber hinaus nicht selten von einer Gewinnkurve begleitet, die ihren Kulminationspunkt lange vor der Umsatzspitze erreicht. Diese vorzeitige Umkehr der Gewinnkurve, bedingt durch im Preis nicht aufzufangende Kostensteigerungen, legt dann gleichfalls bereits in der Expansions- oder Reifephase den Schritt zur Produktreaktivierung nahe.⁴⁾ Dabei wird dann eine kontinuierlich steigende Gewinnentwicklung angestrebt, die nicht - wie beim Einsatz im Sättigungs- oder Degenerationsstadium - von einem zwischenzeitlichen Gewinngefälle begleitet ist. Zwar werden die anfallenden Umstellungskosten einen vorüberge-

1) Vgl. dazu auch Hammel, W., a.a.O., S. 146 ff.

2) Freudenmann, H., a.a.O., S. 43.

3) Vgl. Fluczynski, H. W., a.a.O., S. 55.

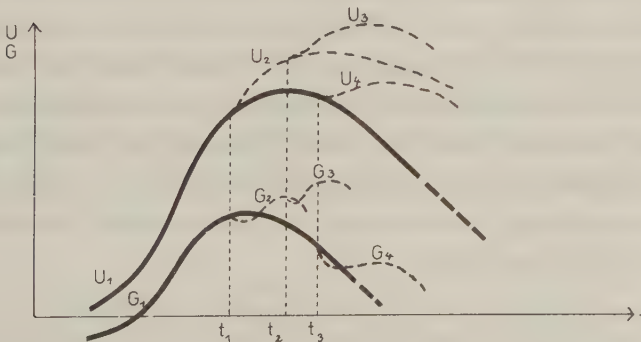
4) Vgl. Gross, H., Neue Ideen, a.a.O., S. 27.

henden Gewinnrückgang verursachen, doch ist dieses Gefälle nicht nachfragebedingt und kann deshalb bei geglückter Produktrenaissance relativ schnell überkompensiert werden. Abb. 24 verdeutlicht diesen Vorgang in vereinfachten Grundzügen.

Allerdings ist zu berücksichtigen, daß mit einer vor dem Umsatzmaximum durchgeführten Verlängerungspolitik auf jenen Teil latenten Bedarfs verzichtet wird, der dem Produkt in seiner ursprünglichen Konzeption noch zugefallen wäre. Zwar wird nunmehr ein zusätzlicher Bedarf geschaffen, doch die infolgedessen zu erwartende Umsatzsteigerung führt möglicherweise zu einer schnelleren Ausschöpfung des Marktpotentials insgesamt als es bei einer erst im Maximum des Produktzyklus einsetzenden Verlängerungsaktion der Fall gewesen wäre.

Andererseits wiederum dürften absatzpolitische Maßnahmen während der Expansion, in der das Produkt noch den größten Aufmerksamkeitswert besitzt, von größerer Wirksamkeit sein als in den folgenden Phasen, in denen das Produktinteresse allmählich schwindet. So ist beispielsweise im Verlauf der Zyklusbewegung ein Trend sinkender Preiselastizität zu beobachten, so daß in der Reife- und Sättigungsphase mit Preissenkungen nur noch ein relativ geringeres generelles Nachfragewachstum erzielt werden kann als vergleichsweise in den vorangegangenen Perioden.¹⁾

Abb. 24: Die zeitlichen Einsatzmöglichkeiten einer Verlängerungsaktion



1) Vgl. Heuss, E., a.a.O., S. 63.

Dennoch dürfte in der Praxis der Zeitpunkt für den Einsatz von Aktionen zur Produktregeneration vorwiegend im Marktsättigungsstadium und bei beginnender Produktdegeneration zu finden sein. Denn im allgemeinen wird die Unternehmung ihrem Produkt - wenn überhaupt - erst dann einen Wachstumsimpuls verleihen, wenn es im Rahmen der bisherigen Strategie nicht mehr gefördert werden kann. Bis dahin wird sie sich auf einfachere und billigere Maßnahmen beschränken.¹⁾ Nicht zuletzt auch auf Grund zu erwartender Konkurrenzreaktionen lassen sich die Anbieter oft nur auf relativ geringfügige Maßnahmen der Produktförderung ein und halten die Evolutionierung eines Erzeugnisses so lange in Reserve, bis Absatz- und Gewinnsituation diesen Schritt unumgänglich machen.²⁾

Allerdings darf nun der endgültige Einsatz einer Verlängerungsaktion auch nicht zu spät erfolgen. Denn je tiefer das Erzeugnis in die Degeneration gerät, je mehr Zeit ungenutzt verstreicht, desto geringer wird der erzielte Gewinn je Aufwandseinheit für zykluspolitische Aktionen. Beginnt nämlich das Produkt einmal offensichtlich zu degenerieren, so ist damit immer auch ein Imageverlust verbunden, der bei zu langem Hinauszögern reaktivierender Maßnahmen die Grundlage für eine erfolgreiche Politik der Lebensverlängerung gefährdet. Ganz abgesehen davon, daß eine neue Produktkonzeption zusätzlich eine gewisse Mindestzeit benötigt, um sich auszuprägen und sich voll entfalten zu können.

Da nun die Verlängerungsaktionen in allen Phasen des Lebensverlaufs zum Einsatz kommen können, sollte die Unternehmung im konkreten Fall bei der Vorausplanung ihrer Verlängerungsstrategie eine Reihe solcher, der jeweiligen Markt- und Phasensituation entsprechender Aktionspläne bereithalten. Sie kann dann die einzelnen Stützungsmaßnahmen sukzessive zum Einsatz bringen, wobei im Idealfall von den jeweils kritischen Punkten aus (t_1 , t_2 in Abb. 24) das Zyklusniveau immer weiter angehoben wird und damit immer neue Wachstumsphasen eingeleitet werden.

1) Vgl. Abromeit, G., a.a.O., S. 236.

2) Vgl. Fiuczynski, H. W., a.a.O., S. 42.

Der Erfolg hängt dabei weitgehend vom richtigen "Timing" ab. Denn Produktreaktivierungen sind in zeitlicher Hinsicht immer ein zweiseitiges Schwert: einerseits drohen Umsatzverluste dadurch, daß man nicht oder zu spät reaktiviert und andererseits besteht die gleiche Gefahr bei zu schnellen oder zu häufigen, die Beharrungstendenz der Verbraucher überfordernden Neukonzeptionen.¹⁾

Zur Frage der Lebensverlängerung läßt sich abschließend sagen, daß im Produkt und im Markt begründete Sättigungs- und Degenerationstendenzen nicht in jedem Falle zur gleichzeitigen Stagnation oder zum Absterben eines Erzeugnisses führen müssen. Die Ausführungen Freudenmanns treffen insofern nur bedingt zu, wenn er schreibt, daß Produktförderungen "... die Degeneration nur bremsen, nicht dagegen aufhalten" können.²⁾ Durch einen zeitlich richtigen Einsatz von Maßnahmen der Marktstabilisierung bzw. der Markterweiterung kann vielmehr durchaus im Einzelfall eine Neubelebung der Marktchancen erfolgen, wobei sich dann die einzelnen Stadien des Lebenszyklus auf einem jeweils höheren Niveau wiederholen.

23 Die Strategie der Zyklusverkürzung

Ist ein Produkt in seiner Konzeption veraltet und bietet es keinerlei Stützungsmöglichkeiten mehr, so scheidet es routinemäßig aus dem Angebotsprogramm der Unternehmung aus.³⁾ Je nach betriebsindividueller Kostenstruktur wird man dabei den in Richtung auf den Nullwert konvergierenden Zyklusverlauf zu einem Zeitpunkt beenden, an dem die noch wirksame Nachfrage keinen ausreichenden Deckungsbeitrag mehr gewährleistet und es mithin sinnvoll wird, die freigewordene produktions- und absatztechnische Kapazität mit einem ertragskräftigeren

1) Vgl. Hammel, W., a.a.O., S. 151, 152.

2) Freudenmann, H., a.a.O., S. 13.

3) Vgl. Fiuczynski, H. W., a.a.O., S. 80, 81.

Erzeugnis auszulasten.

Eine solche Eliminierungsentscheidung stellt indessen lediglich eine sortimentspolitische Konsequenz marktlicher Zwänge dar, während von einer Strategie der Zyklusverkürzung nur dann gesprochen werden kann, wenn das Produkt bereits zu einem früheren Zeitpunkt einem gezielten wirtschaftlichen Veralterungsprozeß unterworfen wird.

Abgesehen von jenen Artikeln, die, obwohl sie sich noch auf dem aufsteigenden Ast ihrer Lebenskurve befinden, zum Gesamtumsatz und Gesamtgewinn nur einen ungenügenden Beitrag leisten,¹⁾ hat nun das Management in den aufstrebenden Phasen des Lebenszyklus, wenn das Bedarfspotential noch unausgeschöpft ist und wenn Umsätze und Gewinne noch steigende Tendenz aufweisen, in der Regel kein Interesse, von sich aus einen wirtschaftlichen Niedergang des Produktes einzuleiten. Dennoch tritt der augenblickliche oder kurzfristig noch zu erwartende Gewinn, bzw. die Rendite auf das investierte Kapital, nicht selten hinter strategisch längerfristigen Überlegungen zurück. Dies gilt nicht nur für die Beibehaltung eines bereits degenerierenden Artikels im Angebotsprogramm,²⁾ sondern auch für eine vorzeitige, u. U. schon im Stadium positiver Umsatz- und Gewinnentwicklung erfolgende Eliminierung.

Eine lebensverkürzende Zykluspolitik erfolgt also immer dann, wenn die Angebotsperiode abgebrochen wird, obgleich die Nachfrageperiode noch mit mehr oder weniger gewinnbringender Tendenz weiter verlaufen würde. Zyklusverkürzung bedeutet insofern eine zeitlich nicht voll ausgenutzte Nachfrageperiode.³⁾

1) Vgl. Fluczynski, H. W., a.a.O., S. 80, 81.

2) wie z. B. bei der Erhaltung eines Rumpfmärktes; siehe dazu auch S. 31

3) Vgl. Ellinger, Th., a.a.O., S. 587, 588.

231 Kriterien der vorzeitigen Eliminierung noch lebensfähiger
Produkte

2311 Die Monopolstellung bei Innovationen

Einer der wenigen Gründe, die ein Unternehmen veranlassen können, ein Produkt noch vor Ablauf seiner Marktchancen zu eliminieren, liegt in der Entwicklung einer Innovation, die durch ihren außerordentlich hohen Stand des technischen Fortschritts das gleiche Bedürfnis auf völlig neue Weise und auf einem höheren Wirtschaftlichkeitsniveau zu befriedigen vermag. Oft werden solche Erfindungen zu einer Zeit gemacht, in der die nunmehr gefährdeten herkömmlichen Produkte noch eine lebhafte Umsatzsteigerung erfahren. Der Unternehmer steht dann vor der Entscheidung entweder seine Kreation bis auf weiteres einzufrieren, oder aber auf die gesicherte positive Umsatzentwicklung seines alten Produktes zugunsten einer immerhin noch ungewissen Entwicklung seiner substituierenden Innovation zu verzichten.

Entscheidungskriterium bildet dabei nicht allein die rechnerische Gegenüberstellung der jeweiligen künftigen Ertragsentwicklungen, sondern auch der Forschungs- und Entwicklungsstand der Wettbewerber.¹⁾ Denn wenn die Innovation in der Lage sein sollte, nicht nur das eigene alte Erzeugnis restlos abzulösen, sondern darüber hinaus die Produkte der Konkurrenz zu einem Zeitpunkt vom Markt zu verdrängen, zu welchem es den Wettbewerbern noch nicht möglich ist, die gleiche oder gar eine bereits verbesserte Neuheit anzubieten, dann verschafft sich das Unternehmen innerhalb gewisser Grenzen eine qualitative Monopolstellung,²⁾ ähnlich der bei einer gelungenen Produktreaktivierung. Da bei einer Innovation jedoch mit einer wesentlich größeren Reaktionszeit der Wettbewerber zu rechnen ist, wird aus dieser Monopolsituation im allgemeinen

1) Vgl. Kruse, A., Die Produktdifferenzierung in Theorie und Praxis, Freiburg i. Br. 1960, S. 103.

2) Vgl. Freudenmann, H., a.a.O., S. 71.

auch ein größeres Gewinnpotential resultieren. Das Management erhält dabei vorübergehend für die Gestaltung seiner Absatzpolitik einen von Wettbewerbszwängen freien Aktionsspielraum,¹⁾ wobei der Pioniergewinn nicht zuletzt die relativ rasche Amortisation der angefallenen Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen sichert.

Es kann somit im Einzelfall sinnvoll sein, die gesicherte, möglicherweise noch wachstumsorientierte Position eines Lebenszyklus zu verlassen, um auf die langfristig ertragreichere Entwicklung eines neuen Zyklus 'umzusteigen'. Eine solche Offensive verringert dann auch die Gefahr eines möglichen Zuorkommens der Wettbewerber. Darüber hinaus umgeht sie die bei älteren Produkten einsetzende Verschärfung im Preiswettbewerb und wird somit oft zweckmäßiger als die Verteidigung fragwürdig gewordener Marktpositionen.²⁾

So neigen gerade Oligopolisten in ihrem ständigen Kampf um größere Marktanteile zu einer derartigen Beschleunigung des Degenerationstempos. Denn die Existenz der Unternehmung ist "... gefährdet, wenn man nur danach trachtet, seine Wettbewerbsposition auf bereits belleferten Märkten zu festigen".³⁾ Wer nur um vorhandene Marktpositionen kämpft und immer nur bestehende Produkte zu verbessern sucht, hat irgendwann seine Marktchance verspielt.⁴⁾ Unsere dynamische Wettbewerbssituation fordert die ständige Ablösung alter durch neue, bessere Erzeugnisse und führt damit nicht selten auch zu einer Verkürzung der Lebenszyklen im Sinne einer vorzeitigen Aufgabe noch mobilisierbaren Absatzpotentials.

1) Vgl. Ellinger, Th., a.a.O., S. 587, 588.

2) Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing, a.a.O., S. 157.

3) Vgl. Freudenmann, H., a.a.O., S. 23, 24.

4) Vgl. Gross, H., Neue Ideen, a.a.O., S. 14.

2312 Der Aufmerksamkeitswert von Neuentwicklungen

Jede bedarfsgerechte Neuheit weckt in zweierlei Hinsicht das Interesse von Handel und Verbraucher. Einerseits ist das Produkt anfänglich vom sogenannten "Reiz des Neuen" umgeben, der zu einer sprunghaften Umsatzsteigerung führen kann und damit die Einführungsarbeit wesentlich erleichtert. Andererseits kann es aber auch das Ziel der Unternehmung sein, über die Schaffung solcher relativ kurzfristiger Neugier-Käufe hinaus, sich durch ein fortgesetztes Angebot interessanter Neuheiten auf lange Sicht einen Goodwill als fortschrittliches und dynamisches Unternehmen zu schaffen. Um eine Sortimentsaufblähung zu vermeiden, werden dabei die Neuheiten so entwickelt, daß sie zu Lasten bereits eingeführter Artikel gehen, die dann nach einer gewissen Übergangszeit aus dem Programm ausgeschieden werden.

Dieser kurzfristige und langfristige Aufmerksamkeitswert von Neuentwicklungen reizt nun insbesondere bei modischen, mit relativ geringem Entwicklungsaufwand belasteten Artikeln dazu, den konventionellen Rhythmus immer wieder zu durchbrechen, um mittels neuer Kreationen eine fortgesetzte Konsumstimulation zu erzeugen und die Früchte einer solchen modischen Produktveralterung noch vor der Konkurrenz zu ernten.¹⁾

Damit wird zugleich auch die schöpferisch-aesthetische Schaffenskraft der Unternehmung gefördert, indem sie unter Wettbewerbsdruck immer wieder gezwungen wird, ihr Kreativvermögen unter Beweis zu stellen. Eine der weniger glücklichen Folgen dieser Situation ist es dann allerdings, daß die Unternehmen oft unter einem regelrechten Zwang stehen, immer wieder neue Formen, Farben und Kombinationen zu schaffen, um einer eventuellen Produktmüdigkeit vorzubeugen und das längerfristige Interesse der Konsumenten an der eigenen Marke zu erhalten.

1) Vgl. Beste, Th., Größere Elastizität durch unternehmerische Planung vom Standpunkt der Wissenschaft. In: ZfhF, Heft 2, 1958, S. 75 - 106, insbes. S. 84.

2313 Die zeitliche Begrenzung absatzwirtschaftlicher Aktionen

Eine Verkürzung der potentiellen Produktlebensdauer liegt schließlich auch vor, wenn ein neu einzuführendes Erzeugnis, unabhängig von seinen längerfristigen Wachstumschancen, bereits in der Planungsphase nur für eine bestimmte Lebenszeit konzipiert wird. Es wird dabei von vornherein nur eine begrenzte Stückzahl produziert, die innerhalb eines vorgegebenen Zeitraumes abgesetzt werden soll, wie beispielsweise einmalige Angebote auf Grund in beschränkter Menge günstig erworbener Rohmaterialien oder etwas aus dem Rahmen des normalen Angebotsprogramms fallende Neuheiten oder auch nur eine bestimmte modische Variation, die neben dem laufenden Sortiment für begrenzte Zeit angeboten wird. Alle Aktionen dieser Art haben dabei den Charakter kurzfristiger "Sonderangebote" oder sogenannter "Lockvogelangebote", die ausschließlich innerhalb eines von vornherein abgesteckten Zeitraumes offeriert werden.

So propagierte die Firma Agfa-Gaevert für eine kurze Sommerperiode "die heißeste Tasche Europas", eine vorwiegend für jugendliche Verbraucher konzipierte Kombination einer Badetasche mit einem problemlos zu handhabenden Fotoapparat. Die zuvor eruierten negativen Aspekte des Fotografierens sollten auf diesem Wege, gestützt von einem attraktiven Preis und einer breit angelegten Werbeaktion, durch ein neues, jugendliches Image ersetzt werden.¹⁾ Obwohl die geplante Stückzahl schon nach kurzer Zeit vom Handel geordert war, wurde die offenbar erfolgreiche Aktion nicht fortgesetzt.

Selbst wenn ein, wie in diesem Fall, extrem niedriger Preis von Anfang an nur eine geringe Rentabilität erbringt, kann eine solche kurzfristige Offerte auf längere Sicht doch zum Erfolg werden, wenn sie - ähnlich der Aufnahme von Verlustprodukten in ein mangelhaft abgerundetes Sortiment - dem Gesamt-

1) Der Fall wurde von Mitarbeitern der Dorland-Werbeagentur im Rahmen eines Oberseminars des Instituts für Absatzwirtschaft in München, WS 71/72, vorgetragen.

angebot zu einer erhöhten Aufmerksamkeit verhilft. Dabei zielen derartige Aktionen einerseits darauf ab, die Leistungsfähigkeit und Aufgeschlossenheit des Unternehmens ins Gespräch zu bringen, andererseits werden sie aber nicht selten auch als gezielte Politik verstanden, um dem Image insgesamt neue Strahlungskraft bzw. einen neuen Akzent zu verleihen.

232 Die Methoden geplanter wirtschaftlicher Vernichtung

2321 Die funktionelle Obsoleszenz

Wird ein Erzeugnis durch eine Neuheit ersetzt, welche die Produktfunktion besser erfüllt und in materiell-technischer Hinsicht eine bessere Befriedigung der Verbraucherwünsche gewährleistet, so findet eine Produktsubstitution im Wege funktioneller Obsoleszenz statt. Während die bereits erwähnte qualitative Obsoleszenz in ihrer wirtschaftlichen Bedeutung umstritten ist,¹⁾ bestehen über den ökonomischen Wert einer funktionellen Produktveralterung keine Zweifel. Denn niemand wird beispielsweise die Entwicklung vom Kohlebügeleisen oder vom Waschbrett zu modernen arbeitssparenden Elektrogeräten beklagen. Im Gegensatz zu den Neuerungen der Anpassungsstrategie, bei denen die laufenden Produktverbesserungen aus marktlichen Zwängen resultieren, hängt die Entstehung einer solchen funktionellen Neuheit in erster Linie vom wissenschaftlich-technischen Leistungsstand des Unternehmens ab. Und im Vergleich zu den Neuerungen im Rahmen der Zyklusverlängerung wird kein zusätzlicher Erst- oder Ersatzbedarf geschaffen, sondern der bereits existente auf eine objektiv verbesserte Innovation umgeleitet.

Die Unternehmung ist nun gezwungen, im Wege funktioneller Obsoleszenz immer wieder Teilergebnisse ihrer betrieblichen Forschungstätigkeit, deren

1) Vgl. die Ausführungen auf S. 161 f.

Endresultat kaum abzusehen ist, zu verwerten, um konkurrenzfähig zu bleiben und ihren oft nicht unerheblichen Mitteleinsatz wieder zurückfließen zu lassen.¹⁾ Ein solcher, aus dem Wettbewerbsprinzip des marktwirtschaftlichen Systems resultierender, fortgesetzter Ablösungszwang alter Produkte durch verbesserte neue erweist sich dabei nicht nur als eine ständige Herausforderung an die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens, sondern er sichert darüber hinaus dem Verbraucher die schnellstmögliche Teilhabe an den neuesten Ergebnissen des technischen Fortschritts.

Stehen nun solche funktionell verbesserten Erzeugnisse zur Markteinführung bereit, so erfolgt im allgemeinen eine Verdrängung der alten Produkte bereits zu einem Zeitpunkt, zu dem sich diese noch immer im aufsteigenden Bereich ihres Lebenszyklus befinden. Diese Erscheinung findet sich insbesondere in Branchen mit einer stürmischen wissenschaftlich-technischen Weiterentwicklung wie beispielsweise auf dem Gebiet der elektronischen Datenverarbeitung.

Erweist sich dann in der Phase der Marktdurchdringung, daß die Neuheit tatsächlich in der Lage ist, die gestellten Aufgaben wirtschaftlicher und bequemer zu erfüllen, so werden nach und nach auch die Konkurrenzunternehmen zu dem neuen Erzeugnis greifen müssen. Über den betriebsindividuellen Lebenszyklus hinaus wird damit auch der allgemeine Nachfrageverlauf nach dem bisherigen Produkt in den Sog der Degeneration gezogen.

2322 Die psychologische Obsoleszenz

Während die funktionelle Obsoleszenz im allgemeinen die Methode der Verkürzung von Lebenszyklen darstellt, dient die psychologische Obsoleszenz primär der Verkürzung von Modezyklen. Definiert man nun den "na-

1) Vgl. Kalussis, D., a.a.O., S. 74.

türlichen" Modezyklus als Umsatzverlauf, der das Differenzierungs- und Nachahmungsstreben der Konsumenten ohne verlängernden oder verkürzenden absatzpolitischen Eingriff widerspiegelt, so wäre jeder Modewechsel, der vor diesem "naturgesetzlichen" Kulminationspunkt erfolgt, bereits als Zyklusverkürzung anzusehen.

In der Praxis dürfte es nun nahezu unmöglich sein, diesen "natürlichen" Wendepunkt zu fixieren, da einerseits Modebewegungen erst durch ein gegenseitig sich bedingendes Wechselspiel marktlicher und unternehmenspolitischer Kräfte entstehen und da andererseits der Verbraucher durch die Gewöhnung an einen von der Industrie geschaffenen Rhythmus auch die innere Freiheit der Entscheidung bis zu einem gewissen Grade verloren hat. So kann in vielen Fällen ohne Übertreibung gesagt werden, daß die Ablösung einer Mode durch eine andere immer auch eine Aktion der Zyklusverkürzung darstellt insofern, als sie das natürliche Differenzierungsstreben der Konsumenten gewissermaßen unterläuft, ohne daß dieses zur vollen Entfaltung gekommen wäre.

Diese Tendenz zur Beschleunigung der modischen Produktveralterung wird dabei einerseits unterstützt durch den sozialen Aufstieg breiter Bevölkerungskreise in die mittleren Einkommensgruppen und der damit verbundenen Entwicklung zum individuellen Lebensstil,¹⁾ andererseits aber auch durch die technischen Substitutionsmöglichkeiten im Produktionssektor und die organisatorischen Leistungssteigerungen im Vertriebsbereich,²⁾ die zu einer höheren zeitlichen Elastizität der Absatzentscheidungen geführt haben. So wurden in der Konfektionsindustrie schon längst die natürlichen zwei Saisons Sommer und Winter durch vier jährliche Musterungen erweitert. Durch Einschaltung von sogenannten "Übergangsmodellen" sind unterdessen sogar sechs bis acht Saisons keine Seltenheit mehr.³⁾

1) Vgl. Nieschlag, R., Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, Berlin 1959, S. 45.

2) Vgl. Dreier, H., a.a.O., S. 23.

3) Vgl. Waldes, H., Die Mode in der Volkswirtschaft, Berlin 1935, S. 32, zitiert nach Bergler, G., Materialien, a.a.O., S. 148.

Die fortwährende Verkürzung der Lebensdauer durch Erhöhung der Modelfrequenz ist also keineswegs mehr ausschließlich auf "kulturelle Allgemeintendenzen" zurückzuführen, sie ist vielmehr Ausdruck einer "bewußten wirtschaftlichen Organisation".¹⁾ So wird das Produkt einem gezielten psychologischen Veralterungsprozeß unterworfen, indem durch partielle, in funktioneller Hinsicht belanglose Produktvariationen, sogenannte "face lifts", das Erzeugnis ein neues, gefälliges Äußeres erhält, welches, unterstützt von werblichen Appellen, im Konsumenten vorzeitig den Wunsch nach neuer Differenzierung wecken soll. Die Bedeutung des technisch-qualitativen Reifegrades der Produkte tritt dabei hinter der ästhetischen Komponente zurück, wenngleich sich nicht selten hinter der Fassade des Modewandels ein kontinuierlicher technischer Entwicklungsprozeß verbirgt.

Im allgemeinen bleibt jedoch bei einer solchen "Zwangsosoleszenz" der Grundnutzen unverändert, während der Zusatznutzen eine neue, begehrtere Ausprägung erfährt, die ein materiell noch funktionstüchtiges und dem Differenzierungsstreben durchaus noch genügendes Erzeugnis in den Augen der Verbraucher veraltet erscheinen läßt.²⁾ So verkürzt die psychologische Obsoleszenz die modische Lebensdauer eines Produktes nicht nur, bevor es materiell unbrauchbar geworden ist, sondern oft auch schon lange, bevor sich sein eigentlicher Differenzierungswert verbraucht hat.

233 Begrenzungsfaktoren der künstlichen Veralterung

Das wirtschaftliche Todesdatum eines Produktes kann nun allerdings nicht ohne weiteres mehr oder weniger willkürlich vorverlegt werden. Denn abgesehen von produktimmanenten Kriterien - wie z. B. dem Grad der Lebensnotwendigkeit - sieht sich das Unternehmen beim Versuch der Zyklusverkürzung

1) Waldes, H., a.a.O., S. 32.

2) Vgl. Kapferer, C., Disch, W., Absatzwirtschaftliche Produktpolitik, a.a.O., S. 142.

ganz bestimmten markt- und betriebsspezifischen Restriktionen ausgesetzt.¹⁾

So schafft ein abrupter Abbruch des Zyklusverlaufs Mißtrauen und Verärgerung bei Absatzmittlern und Endverbrauchern, die gewissermaßen von heute auf morgen in ihrer Dispositionsfreiheit genötigt werden. Denn obgleich der Handel durch seine jährlichen Saisonschlußverkäufe in gewissem Umfange gleichfalls die Lebensdauer insbesondere modischer Erzeugnisse diktiert²⁾ und somit den Aktionsspielraum des Produzenten seinerseits verengt, verliern seine Dispositionen dennoch auf Grund kurzfristiger Mode-Kapriolen der Industrie generell an Sicherheit.³⁾ Damit aber erhöhen sich gewissermaßen rückwirkend auch die Risiken der Industrieunternehmen. Denn infolge zunehmender Verkürzung der Modedauer muß der Handel seine Restbestände oft zu weit unter den Kosten liegenden Preisen verkaufen, so daß er konsequenterweise nur noch vorsichtig ordert, mehr und mehr von Lagerdispositionen in größerem Umfang absieht und damit die Lager-, Konjunktur- und Moderisiken auf die Industrie abwälzt.⁴⁾

Beim Versuch der Ablösung eines alten, noch bedarfsgerechten Produktes wird sich der Produzent deshalb in der Regel zu außerordentlich hohen Konzessionen bereit erklären müssen, insbesondere hinsichtlich der Gewährung von Einführungsrabatten, lukrativen Zahlungsbedingungen, Umtauschmöglichkeiten der alten Artikel usw. Darüber hinaus muß bei materiell längerlebigen Gebrauchsgütern die Ersatzteilbeschaffung und die Deckung eventuellen Nachbedarfs in jedem Falle gewährleistet sein.

1) Die im folgenden zusammengefaßten Begrenzungsfaktoren ergeben sich zum Teil spiegelbildlich aus den bereits im ersten Teil der Arbeit ausführlich dargestellten allgemeinen Lebensbedingungen eines Produktes.

2) Vgl. Dreier, J., a.a.O., S. 77.

3) Vgl. o. V., Mode als Umsatzfaktor, in: Textiljournal, Heft 1, 1972, S. 43.

4) Vgl. Baumgartner, R., a.a.O., S. 100.

Eine weitere, insbesondere für die Beschleunigung des Modewandels nicht zu überschreitende Grenze bilden Kaufkraft, sozialer Status, Modebewußtsein und Mentalität der jeweiligen Abnehmerkreise. Der Modellwechsel im Gebrauchsgütersektor wird beispielsweise in Europa kaum so häufig durchzuführen sein wie in den USA. Eine stärkere Strömung des Traditionalismus und eine vergleichsweise geringere Kaufkraft erlauben es hierzulande nicht, relativ hochpreisige Güter kurzfristig und ohne viel Bedenken vom Modetrend entwer-
ten zu lassen.¹⁾

Darüber hinaus besteht die Gefahr, daß bei einer allzuscchnellen Abfolge des Modewechsels der Verbraucher der Entwicklung nicht mehr zu folgen vermag und so am Ende mehrere, sich gegenseitig konkurrierende Moderichtungen nebeneinander bestehen.²⁾

Und schließlich sind auch die möglichen Ausdrucksformen der Mode nicht unbegrenzt. Auf manchen Gebieten sind die Variationsmöglichkeiten der Modeelemente sogar so gering, daß diese schon bald einen vollen Kreislauf beschreiben haben und man schon nach kurzer Zeit wieder zu einem bereits verwendeten Muster zurückkehren muß. Das zyklusverkürzende Unternehmen läuft dann Gefahr, daß die Zeitspanne bis zur Wiederkehr einer Variation nicht so groß ist, daß die einstige Mode aus dem Gedächtnis der Verbraucher verschwunden ist und keine Konsumreste mehr vorhanden sind.

Neben den abnehmerorientierten Begrenzungsfaktoren kann sich das Unternehmen zusätzlich einer Reihe betriebsspezifischer Aktionsbeschränkungen ausgesetzt sehen. So zählt die Industrie insbesondere die Politik der modischen Zwangsobsoleszenz relativ teuer mit einer stoßweisen Beschäftigung, mit

1) Vgl. Bergler, G., Materialien, a.a.O., S. 156, 157. Inwieweit allerdings Industrie und Handel es vermögen, durch permanente Verkürzung des Modewechsels einen gewissen Konsumzwang gegenüber dem Verbraucher auszuüben, soll unter dem Aspekt der "Manipulation" auf den S.201 ff. weiter vertieft werden.

2) Vgl. Bergler, G., Materialien, a.a.O., S. 159.

äußerst hohen Musterspesen, die nicht selten mehr als ein Viertel des gesamten Umsatzes betragen,¹⁾ und mit einem durch Neuentwicklung und Produktionsumstellung bedingten Ansteigen der stückbezogenen Fixkosten, was nicht zuletzt dem betriebswirtschaftlichen Streben nach produktionstechnischer Vereinheitlichung entgegenläuft.

Längerfristige Abnahmeverträge mit Rohstoff- und Vorproduktlieferanten erschweren darüber hinaus absatzwirtschaftlich mögliche Lebensverkürzungen und schließlich wird auch mit zunehmender Betriebsgröße, Mechanisierung und Rationalisierung der Fertigung die Anpassungsfähigkeit an kurzfristige Zyklusbewegungen immer geringer. Eine Verkürzung des Lebenszyklus oder eine Beschleunigung des Modewandels über einen bestimmten Rhythmus hinaus würde in diesem Stadium der betrieblichen Elastizität außergewöhnlich hohe Belastungen und Risiken mit sich bringen.

Im Gegensatz zur funktionellen Obsoleszenz von Lebenszyklen erfordern zwar die bloß modischen Veränderungen im allgemeinen keine einschneidenden produktionstechnischen Umstellungen, wohl aber muß das Unternehmen auch in diesem Fall marktbeherrschend und risikofreudig genug sein, um ein gesichertes altes Produkt durch eine noch ungesicherte Neuerung abzulösen, diese mit Erfolg zu propagieren und die erforderlichen absatzpolitischen Konsequenzen ziehen zu können. Denn eine oft nur über Preissenkungen mögliche Beschleunigung des Modewechsels zwingt beispielsweise auch zu einer Verkürzung der Absatzwege, indem mehr und mehr direkt an den Einzelhandel verkauft wird, während der Absatz über den Großhandel aus zeitlichen und kalkulatorischen Erwägungen eine geringere Rolle spielt.

Für den mittleren und kleineren Einzelhandel wird es in dieser Situation allerdings immer schwieriger, den steigenden Ansprüchen adäquat sortiert zu sein. Als Ausweg bietet sich dabei oft nur noch die Spezialisierung,²⁾ die sich in den letzten Jahren mehr und mehr im Aufkommen der Laden-Boutique geäußert

1) Vgl. Beckenrath, H., Der moderne Industrialismus, Jena 1930, S. 224, zitiert nach Bergler, G., Materialien, a.a.O., S. 154.

2) Vgl. Nieschlag, R., Binnenhandel, a.a.O., S. 38.

1)
hat.

Alle diese Belastungen machen die strategische Verkürzung der Lebensdauer zu einem problematischen und risikoreichen Unterfangen. Oft liegt es deshalb nahe, mit dem Beginn der Angebotsperiode des neuen Gutes die des alten nicht unbedingt sofort abubrechen. Der Substitutionseffekt sorgt dann von sich aus für die allmähliche Verdrängung des nunmehr veralteten Produktes. Und in vielen Fällen mag es sogar sinnvoller sein, neue produktreife Ideen zurückzuhalten und sich statt dessen den markt- und betriebsspezifischen Gegebenheiten so lange anzupassen, bis die natürliche Sättigungsentwicklung eine Produktablösung unabwendbar macht.

234 Sozialkritische Aspekte

Die Praxis der künstlichen Produktveralterung hat in den letzten Jahren eine Reihe kritischer Stimmen auf den Plan gerufen, die das Problem von wissenschaftlicher Argumentation über populärwissenschaftliche Polemik bis hin zur ideologischen Grundsatzdiskussion erörterten. Dabei werden im wesentlichen immer wieder zwei Komponenten der Sozialkritik in den Vordergrund gestellt: die psychische, die den Vorwurf der "Manipulation" der Verbraucher zum Gegenstand hat und die materiell-volkswirtschaftliche, die eine Verkürzung der Produktlebensdauer mit dem Schlagwort der "sozialen Verschwendung" charakterisiert. Obgleich beide Aspekte den rein betriebswirtschaftlichen Problemkreis sprengen, sollen sie dennoch in diesem Zusammenhang kurz dargestellt werden, da sie den geistigen und sozialen Standort des einzelnen Konsumenten und der Gesellschaft insgesamt im Rahmen des wirtschaftlichen Umweltgeschehens kennzeichnen.

1) Vgl. Bergler, G., Materialien, a.a.O., S. 159.

2341 Die "Manipulation" der Verbraucher

Ein Charakteristikum der modernen Wirtschafts- und Gesellschaftswelt ist der schnelle Wechsel geworden, die Neuheit schlechthin. Sichtbarster Ausdruck dieser Situation ist die dargestellte Praxis gezielter psychologischer Produktveralterung, von der ein immer breiter werdender Kreis konsumtechnisch durchaus noch brauchbarer Erzeugnisse erfaßt wird. Dieser vermeintlich diktatorische Einfluß der Produzenten auf das Konsumverhalten der Verbraucher wird nun nicht selten als "Meinungskonsumtion" oder "Manipulation" bezeichnet, deren Skala der Möglichkeiten von der "sanften Gewalt dauernder Wunscherzeugung bis zum psychologischen Konsumterror" reicht.¹⁾ Das Streben nach immer neuer Individualisierung im äußeren Erscheinungsbild, gewissermaßen der Ausbruch aus der Uniformität, entspringt - so wird behauptet - nicht mehr dem natürlichen Differenzierungstrieb, sondern ist Ausdruck einer organisierten psychologischen Manipulation.

Manipulation würde nun bedeuten, daß die Marktreaktionen der Konsumenten so gelenkt werden können, daß sie nicht mehr auf die Vermehrung des Verbrauchernutzens zielen, sondern ausschließlich den eigennützigen Zwecken der Produzenten dienen. Der Mensch würde also nicht nur gegen seinen freien Willen handeln, es würde ihm darüber hinaus ein fremder Wille oktroyiert.²⁾

Da nun die Verhaltensantriebe - so wird weiter argumentiert - aus Quellen gespeist werden, die unterhalb der Bewußtseinsschwelle liegen, ist die "Souveränität des Verbrauchers"³⁾ in dem Maße in Gefahr, in dem sich die Absatzpolitik Zugang zu dessen Unterbewußtsein verschafft. Die Indoktrinierung neuer

1) Vgl. Schelsky, zitiert nach Nieschlag, R., Vermag die moderne Werbung den Menschen zu "manipulieren"?, in: Gegenwartsfragen der Unternehmung, Festschrift zum 70. Geburtstag von Fritz Henzel, Wiesbaden 1961, S. 177 - 186, insbes. S. 184 (Zitierweise: Manipulation).

2) Vgl. ebenda, S. 177.

3) Galbraith, J. K., Die moderne Industriegesellschaft, München - Zürich 1968, S. 238.

Wertkriterien erzeuge dabei eine vom Konsumenten als durchaus rational empfundene Zwangssituation, indem er nicht nur veranlaßt wird, zu tun, was andere wünschen, sondern auch psychologisch dazu gezwungen wird, es tun zu wollen.¹⁾

Mit dieser Argumentation freilich wird die Macht des Unternehmers, die ihm so oft zugeschrieben wird, weit überschätzt. Denn weder der Produzent noch der Konsument sind in der Lage, den Ursprung der Entstehung von Kaufentschlüssen, das "Wollen", autonom zu lenken.²⁾ Bedürfnisse zu empfinden ist vielmehr ein elementares psychisches, aus der "autogenen"³⁾ Ebene der Triebe erwachsendes Ereignis, das weder vom Konsumenten selbst noch durch Einfluß von außen gesteuert werden kann.⁴⁾ Der eigentliche Prozeß der Willensbildung beginnt erst mit der Entscheidung, ob, wann und auf welche Art und Weise ein latentes Primärbedürfnis befriedigt werden soll. Damit aber ist dieser Prozeß - um mit Freud zu sprechen - bereits aus der unbewußten Schicht des "Es" herausgetreten und der Kontrollinstanz des "Über-Ich" unterworfen.⁵⁾

Die Entscheidung zum Kauf wird mithin keineswegs unreflektiert getroffen, sondern gewissermaßen als Bestätigung des eigenen Wollens.⁶⁾ Die Diskussionen

1) Vgl. Franke, H. W., Der manipulierte Mensch, Wiesbaden 1964, S. 8.

2) Vgl. Scherhorn, G., a.a.O., S. 68.

3) Kropff, H. F. J., Angewandte Psychologie und Soziologie in Werbung und Vertrieb, Stuttgart 1960, S. 134.

4) Vgl. dazu auch Riesmann, D., Die einsame Masse, Berlin 1956.

5) Vgl. Freud, S., Abriß der Psychoanalyse, Frankfurt, Hamburg 1960, S. 6 - 9.

6) Vgl. Nieschlag, R., Manipulation, a.a.O., S. 186; ferner o. V., Hat, wer Gewinn macht, recht? Eine Auseinandersetzung mit der sogenannten Manipulation durch Werbung, in: Werbemittel, Heft 4, 1971, S. 10. Insofern ist auch die Bedeutung des sogenannten Impulskaufes, der sich im übrigen nur auf die kleineren Dinge des täglichen Bedarfs bezieht, im wirtschaftlichen Geschehen weit weniger bedeutsam als gelegentliche echte Entscheidungen, vgl. Katona, G., Die Macht des Verbrauchers, Düsseldorf und Wien 1962, S. 203.

in der Motivforschung haben sogar gezeigt, daß alles was den eigenen Wünschen und Vorstellungen zuwiderläuft, nicht nur mit bloßer Passivität beantwortet wird, sondern in der Regel eine heftige Abwehrreaktion provoziert; um so mehr, wenn die Sphäre der freien Entscheidung bedroht ist und wenn die Befürchtung aufkommt, zum Objekt nicht mehr bewußter und durchschaubarer Methoden gemacht zu werden.¹⁾

So wehrt sich der Verbraucher schon aus ökonomischen Erwägungen gegen den Erwerb von Produkten, von denen er weiß, daß sie bereits nach kurzer Zeit entwertet sind. "Das 'Ich-mache-nicht-mehr-mit' führt im übrigen zu einer Festigung jenes klassischen Stils, der ... neben anderen Stilen lebensfähig blieb und der sich als Leitbild eigener Art bis heute den anscheinend unzerstörbaren Ruf des zeitlos Vornehmen erhalten hat."²⁾ Während beispielsweise das VW-Käfermodell laufende technische Verbesserungen erfuhr, blieb es in seiner äußeren Form im Prinzip unverändert. Der langjährig anhaltende Erfolg dieser Stabilität zeigt, "... daß sich trotz raschen und durchgreifenden Wandels von Stil und Mode ... sogenannte klassische Formen, Farben und Materialien behaupten"³⁾ und daß ein dauernder Wechsel der Gestaltelemente nicht unbedingt der entscheidende Bestimmungsfaktor des Produkterfolges darstellen muß.⁴⁾ So ist es nicht selten besser für den Absatzerfolg eines Produktes, dem Käufer das Gefühl der Dauerhaftigkeit zu vermitteln, als zu versuchen, die Nachfrage durch einen künstlichen Veralterungsprozeß anzuregen.⁵⁾ Aus dieser Erkenntnis heraus gaben wohl auch mehrere amerikanische Automobilhersteller die Garantie, einige ihrer Modelle 1970/71 auf mindestens fünf Jahre äußerlich unverändert zu erhalten.⁶⁾

1) Vgl. Nieschlag, R., Manipulation, a.a.O., S. 177.

2) Suhr, W., Die stärksten Appelle, Düsseldorf - Wien 1963, S. 204.

3) Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Einführung, a.a.O., S. 92.

4) o. V., Marktmacht Mode, a.a.O., S. 536.

5) Vgl. Nieschlag, R., Manipulation, a.a.O., S. 184.

6) Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing, a.a.O., S. 162.

Zweifellos finden sich nun im Rahmen psychologischer Produktveralterung erste Ansätze für eine gezielte Einschränkung der Willensfreiheit, wobei insbesondere der Werbung als entscheidendem Wegbereiter häufig ein hohes Maß an Suggestivkraft zugesprochen wird. So unterliegt der um eine rationale Kaufentscheidung bemühte Konsument auf Grund des Überangebots und der daraus resultierenden Verschleierung der Markttransparenz oft nur allzugerne den Leitbildern der Werbung. Aber die Werbung allein ist noch nicht in der Lage einem neuen modischen Produkt Zugang zum Markt zu verschaffen. Der Produzent muß vielmehr mit einem ganzen Spektrum von aufeinander abgestimmten Instrumentalvariablen reagieren, um die erfahrungsgemäß ziemlich unelastischen Gewohnheiten zu durchbrechen¹⁾ und eine Produktveralterung einzuleiten. Dabei erfahren dann nicht selten andere Instrumente wie beispielsweise die Produktpolitik, die Preispolitik usw. eine weitaus stärkere Gewichtung.

Abgesehen davon unterliegt aber auch die Werbung selbst einer Fülle von Begrenzungsfaktoren. Je mehr sich nämlich die wirtschaftliche Lebensdauer der Produkte verkürzt, desto häufiger ist der Konsument immer neuen Werbereizen ausgesetzt, die sich nicht selten in ihrer Wirkung gegeneinander aufheben oder sich gegenseitig in Schach halten.²⁾ Indem die sogenannte "Hypertrophie" der Werbeeindrücke somit die Aufnahmekapazität der Verbraucher überfordert, birgt sie die Gefahr eines allmählichen Abstumpfens und führt schließlich zum Regulativ der selektiven Wahrnehmung,³⁾ einem Schutzwall gegen die suggestiven Komponenten der Werbung, der dafür sorgt, daß der Verbraucher im allgemeinen nurmehr das wahrnimmt, was seinen eigenen Bedürfnissen, Interessen und Zielen entspricht.

Und letztlich mangelt es der Werbewirtschaft noch immer an einem eindeutigen Kausalmodell, welches die qualitativen und quantitativen Werbeimpulse in eine

1) Vgl. Katona, G., a.a.O., S. 196.

2) Vgl. o. V., Das Märchen von der Manipulation, in: Der Markenartikel, Nr. 3, 1968, S. 97, 98.

3) Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing, a.a.O., S. 302.

direkte Beziehung zum Verbraucherverhalten zu setzen vermag. Zwar ist man heute durchaus in der Lage, Minimaldosierungen und Maximalfrequenzen einzugrenzen, doch ist es trotz aller Bemühungen noch immer nicht gelungen, ein allgemeingültiges und quantitativ faßbares Verhältnis zwischen Werbeaufwendungen und Absatzbewegungen herzustellen.

Der Versuch, ein funktionstüchtiges Erzeugnis "psychologisch schrottreif" zu machen, stößt also von mehreren Seiten auf erheblichen Widerstand.¹⁾ Dabei wird der Verbraucher letztlich immer nur jenes Maß an Produktveralterung akzeptieren, welches in der Erwartungsstruktur seines Differenzierungsstrebens gewissermaßen präformiert ist. Allerdings ist dieses elementare Streben von einer gewissen zeitlichen Elastizität geprägt. Analog dem geschwungenen Verlauf der Produktkurve, der sich aus der unterschiedlichen Annahmeverbereitschaft einzelner, soziologisch differenzierter Abnehmergruppen ergibt,²⁾ findet sich nämlich auch beim einzelnen Verbraucher eine ganze Bandbreite möglicher Annahmezeitpunkte für ein neues Erzeugnis, innerhalb deren der Prozeß der Willensbildung zweifellos gesteuert werden kann.

Diese Steuerung hat indessen kaum manipulativen Charakter, da letztlich kein neues Bedürfnis geschaffen wird, sondern allenfalls ein bereits vorhandenes zu einer früheren bzw. häufigeren Konkretisierung geführt wird. Soweit sich nun diese Beschleunigung gegen den freien Willen des Käufers richtet, indem er gedrängt wird, eine erst später fällige Kaufentscheidung vorzuverlegen, sollte deshalb statt von einer auf das Unterbewußtsein abgestellten "Manipulation" sinnvoller von einem oberhalb der Bewußtseinsschwelle entstehenden "Konsumzwang" gesprochen werden. Das Unbehagen, beispielsweise bei einer Ignorierung des Angebotes nicht mehr zum Kreis moderner aufgeschlossener Menschen zu gehören,³⁾ relativiert insofern die Entscheidungsfreiheit über den Zeitpunkt der Annahme oder Ablehnung einer angebotenen Leistung.

1) Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Einführung, a. a. O., S. 92.

2) Vgl. Sabel, H., Produktpolitik in absatzwirtschaftlicher Sicht, Wiesbaden 1971, S. 36.

3) Vgl. dazu auch Dichter, E., Strategie im Reich der Wünsche, Düsseldorf 1961, S. 363 ff.

Akzeptiert man indessen die grundsätzlichen Begriffe des modernen Marketing als einer zielgerichteten Anpassung an die Bedürfnisse der Konsumenten, so ist es nur legitim, daß der Unternehmer die Flucht des Menschen aus der Konformität für den Absatz seiner Güter dienstbar macht.¹⁾ Denn erst die Wirtschafts- und Gesellschaftsverhältnisse der Gegenwart ermöglichten es, dem Abwechslungsstreben als einem ureigensten Prinzip der menschlichen Natur im Wege der psychologischen Produktveralterung auf breiter Basis eine konkrete Ausdrucksform zu geben. Insofern ist der Verbraucher letzten Endes auch mehr Initiator als Opfer der Lebensverkürzung von Produkten.²⁾

2342 Das Problem der "sozialen Verschwendung"

Je mehr sich die wirtschaftliche Lebensdauer der Produkte verringert und je sichtbarer der sogenannte Wohlstandsmüll zu einem Problem des Umweltschutzes wird, desto lauter werden auch die Stimmen jener Kritiker, die in der Förderung einer unbekümmerten Einstellung gegenüber materiellem Besitz, wie sie sich insbesondere in der qualitativen und psychologischen Obsoleszenz dokumentiert, die Gefahr der Verschwendung volkswirtschaftlicher Substanz erblicken.

Diese "Verschwendungstheorie" hat dabei zunächst einen moralischen Aspekt, unter welchem häufig die aus den materiellen Überflußerscheinungen der westlichen industrialisierten Gesellschaft resultierende "Konsumidiotie" angeprangert wird.

1) Vgl. Nieschlag, R., Manipulation, S. 182.

2) Vgl. o. V., Marktmacht Mode, a.a.O., S. 521.

gert wird. Wenngleich diese Kritik im Angesicht eines noch immer unterentwickelten und hungernden Teils der Welt gewiß nicht ungerechtfertigt ist, so bleibt sie in ihrem Kern doch nur ein relatives Werturteil. Denn was einst noch als Luxus und Wohltat der Zivilisation empfunden wurde, ist für heutige Begriffe kaum mehr akzeptabel. Die Wertschätzung materieller Güter ist im Zeitablauf einem ständigen Veränderungsprozeß unterworfen. So sind zahlreiche als Verschwendung gekennzeichnete Erscheinungen des Wirtschaftsalltags, wie beispielsweise der Modewandel, nichts anderes als Manifestationen eines hohen Lebensstandards¹⁾ und einer sich zu allgemeinem wirtschaftlichen Wohlstand entwickelnden Industriegesellschaft. Der moralische Begriff der Verschwendung ist insofern nur vor dem Hintergrund des Mangels und der Armut begreifbar.²⁾

Weitaus konkreter stellt sich dagegen der volkswirtschaftliche Aspekt des Problems dar, der in der These wurzelt, die Produktionskapazität der modernen kapitalistischen Wirtschaft habe ihre Konsumtionsfähigkeit überflügelt, so daß es immer schwerer wird, noch genügend Abnehmer zu finden.³⁾ Infolge der fortgesetzten Steigerung der industriellen Produktivität klaffen allmählich Massenproduktion und Massenverbrauch mehr und mehr auseinander, so daß das gestörte ökonomische Gleichgewicht nur durch die Aufforderung zu einem verschwenderischen Konsumverhalten wieder hergestellt werden kann.⁴⁾ Es handelt sich dabei im Grunde um eine Variante der marxistischen Überproduktionstheorie, nach der nur noch die gewaltige Kompensation im Rüstungssektor

1) Vgl. Haberler, G., Die Verschwendung als Wirtschaftsphilosophie, in: Verschwendung als Wirtschaftsphilosophie, a.a.O., S. 50, 51.

2) Vgl. Panel-Diskussion über "Sinn und Unsinn der Verschwendung in der freien Wirtschaft", in: Verschwendung als Wirtschaftsphilosophie, a.a.O., S. 152.

3) Vgl. Haberler, G., a.a.O., S. 51.

4) Vgl. Panel-Diskussion über "Sinn und Unsinn der Verschwendung in der freien Wirtschaft", a.a.O., S. 151.

den Kapitalismus vor dem endgültigen Zusammenbruch bewahre.

Die Sättigungserscheinungen auf einzelnen Teilmärkten können indessen nicht mit einer "... allgemeinen Sättigung des Konsumgütermarktes als marktwirtschaftliche Erscheinung" gleichgesetzt werden, zumal es sich dabei häufig nur um Konsumverlagerungen im Sinne einer Ablösung alter durch verbesserte neue Erzeugnisse handelt und zumal unser Wirtschaftsleben darüber hinaus von einem ständigen Aufspüren immer neuer Bedarfsdeckungsmöglichkeiten bestimmt ist.¹⁾

Ohne Zweifel würden jedoch zahlreiche Wirtschaftszweige ins Wanken geraten, wenn der Veralterungspraxis theoretisch über Nacht ein jähes Ende gesetzt würde. Betroffen wären nicht nur jene Wirtschaftskreise mit direktem Modebezug, sondern auch die Hersteller wirtschaftlich längerlebiger Gebrauchsgüter, die durch Produktvariationen immer wieder neuen Bedarf mobilisieren. So wird insbesondere in den USA häufig die Frage gestellt, wie in den großen betroffenen Industriezweigen ohne planmäßige Obsoleszenz Produktion und Vollbeschäftigung innerhalb der Gesamtwirtschaft überhaupt noch gewährleistet werden könnten. Dabei gehen die Meinungen über Wert oder Unwert der Produktveralterung auch unter Experten weit auseinander. So sprachen sich bei einer Repräsentativumfrage²⁾ unter namhaften amerikanischen Wirtschaftsfachleuten 33 % der Befragten für die geplante Obsoleszenz der Produkte aus, da sie unbedingt notwendig sei, um eine Wirtschaft des Überflusses in Gang zu halten. Dagegen hielten 37 % diese Praktik für eine verschwenderische und unwirtschaftliche Maßnahme, die im Gegensatz zu allen Interessen der Verbraucher stehe.

Über die Frage der Vollbeschäftigung hinaus wird in der Diskussion über die soziale oder volkswirtschaftliche Verschwendung auch immer wieder das Problem der Vergeudung und damit der Verknappung unersetzlicher Naturschätze

1) Leitherer, E., a.a.O., S. 616.

2) Vgl. Münzel, R., Veralterung durch Marketing?, in: Die Absatzwirtschaft, 1961, S. 790.

aufgeworfen.¹⁾ So hielten bei der gleichen Umfrage 23 % der Befragten die künstliche Veralterung für eine Praktik, die allen nationalen Interessen zuwiderläuft, da sie im wesentlichen volkswirtschaftliche Reserven vergeude.

Angesichts der zu erwartenden Bevölkerungsexplosion handelt es sich hierbei ohne Zweifel um ein gewichtiges Argument. Allerdings verliert es im marktwirtschaftlichen System insofern an Bedeutung, als das Problem weitgehend durch den Preismechanismus des freien Wettbewerbs gelöst wird. Der Preis knapper Produktionsmittel wie beispielsweise Öl, Erze, Holz usw. steigt und führt damit automatisch zu sparsamerem Verbrauch einerseits und zur verstärkten Suche nach Substitutionsmöglichkeiten andererseits.²⁾ Auch verliert dieses Problem mit der Markteroberung der synthetischen Zweckstoffe mehr und mehr an Bedeutung.³⁾ So ist das Wegwerfen einer Einwegflasche heute gewiß keine Vergeudung von Naturschätzen mehr, sondern gewissermaßen eine "schöpferische Verschwendung"⁴⁾ im Sinne einer wirtschaftlichen Verwendung überaus wertvoller Arbeits- und Kapitalkraft. Es wäre unter dem Kostenaspekt vielmehr verschwenderisch, die Flaschen zu sammeln, um sie anschließend wieder den Verteilerweg zurücklaufen zu lassen.⁵⁾

Gewiß birgt nun die gezielte, insbesondere modische Veralterung materiell noch gebrauchstüchtiger Erzeugnisse Elemente der wirtschaftlichen Verschwendung in sich. Keinesfalls aber läßt sich daraus ein grundsätzlich negatives Werturteil über die Praxis der modischen Lebensverkürzung herleiten. Ganz abgesehen davon, daß die Bewertungskriterien der Mode über den rein wirtschaftlichen Aspekt hinausreichen und auch kulturelle und ästhetische Momente um-

1) Vgl. Chase, S., Tragödie der Verschwendung, München, Berlin 1927.

2) Vgl. Haberler, G., a.a.O., S. 54.

3) Vgl. dazu auch Grünwald, H., a.a.O., S. 18.

4) Kruse, A., a.a.O., S. 42 ff.

5) Vgl. Haberler, G., a.a.O., S. 53.

fassen. Und schließlich ist der Modewandel ein immanentes Phänomen des kapitalistischen Wirtschaftssystems, das als gegebener Faktor in jede absatzpolitische Betrachtung mit einbezogen werden muß.¹⁾ So gesehen sind die Elemente des "social waste" in der Strategie der Zyklusverkürzung der Tribut, den die Gesellschaft an ein Wirtschaftssystem entrichtet, das ihr einerseits ein größtmögliches, ihren differenzierten Wünschen entsprechendes Angebot an Gütern offeriert und das ihr andererseits durch steigende Produktivität die Kaufkraft vermittelt, von diesem Angebot lebhaften Gebrauch zu machen, um sich damit ihre materielle Existenz nach eigenem Gutdünken zu gestalten.

3 Die Lebensdauer als Gestaltungsfaktor der Programmstrategie

Ein Gesamtprogramm könnte im Hinblick auf die Planung der Lebensdauer nur dann absatzpolitisch als Ganzes betrachtet werden, wenn alle zum Sortiment aggregierten Produkte den gleichen Markt in der gleichen Lebensphase abdecken würden.²⁾ Während nun die Bedingung der Marktgleichheit den Verhältnissen der Realität durchaus entsprechen kann, ergeben sich hinsichtlich der einzelnen Zyklusentwicklungen im allgemeinen Differenzen, die für das jeweilige Produkt im Rahmen der Programmstrategie³⁾ u. U. eine modifizierte Zykluspolitik erforderlich machen. Insofern bestimmt nicht nur die Ertragssituation der einzelnen Erzeugnisse die Lebensstruktur und Lebensdauer des Gesamtprogramms, sondern es erweist sich auch die Sortimentsbildung selbst als eine unternehmenspolitische Determinante der einzelnen Produktlebensdauer.

1) Vgl. Dreier, J., a.a.O., S. 53.

2) Vgl. dazu auch Grosche, K., a.a.O., S. 152.

3) Im Gegensatz zum Begriff der Programmpolitik, der stärker auf die produktionstechnisch und absatzpolitisch bestmögliche Zusammenstellung eines Programmganzen abgestellt ist, soll die Programmstrategie langfristig eine durch ständige Neuaufnahmen und Eliminierungen dem Unternehmensziel adäquate Lebensstruktur der Erzeugnisgesamtheit gewährleisten.

31 Die Lebensimpulse im Sortimentsverbund

Viele Produkte erhalten ihre Lebensfähigkeit erst dann, wenn sie dem Verbraucher innerhalb eines sorgfältig abgestimmten Sortimentes angeboten werden. So erfordern gerade die vielfältigen Spezialisierungstendenzen auf der Erzeugerseite mehr und mehr die Zusammenstellung und Einordnung der einzelnen Produkte in einen bedarfsgerechten Sortimentsverbund, wobei insbesondere durch die Handelssortimente erst die Voraussetzungen für die Verköflichkeit der betreffenden, für sich alleine nicht lebensfähigen Erzeugnisse geschaffen werden.

Während mithin durch solche sachlich oder psychologisch motivierten Einordnungsvorgänge die Produkt-Lebensfähigkeit oft überhaupt erst begründet wird, vermögen auch sortimentspolitische Umgestaltungen nicht selten einen indirekten Einfluß auf Gestalt und Dauer der Lebenskurve eines bereits im Programm befindlichen Produktes auszuüben. So läßt sich einerseits eine Zyklusverkürzung im Wege geplanter Eigenkonkurrenz herbeiführen, wobei dem bisherigen Produkt ein verbessertes Erzeugnis zur Seite gestellt wird und eine Eliminierung erst dann erfolgt, wenn am Ende des Substitutionsprozesses die Nachfrage vollständig zu dem neuen Erzeugnis abgewandert ist. Dabei leistet in dieser "Umstellungsphase"¹⁾ der Verbundeffekt wertvolle Dienste, indem der Goodwill des Sortiments bzw. das "Markendach"²⁾ einer Produktfamilie die Lebensfähigkeit der Neuheit sichert und ihre Markteroberung erleichtert. Andererseits läßt sich aber auch einem in der Sättigung stehenden Produkt ein neuer sortimentspolitischer Lebensimpuls verleihen, wobei sich insbesondere die Produktdifferenzierung als erfolgreiches Mittel erweist, einer beginnenden Produktmüdigkeit wirksam entgegenzutreten.

1) Vgl. dazu auch Weinhold-Stünzi, H., a.a.O., S. 146, 147.

2) Vgl. Dichtl, E., Die Beurteilung, a.a.O., S. 27.

So differenzierte beispielsweise die Schirmindustrie im Augenblick der Marktstockung ihr Produkt mit Erfolg als Taschenschirm, als Schirm für den eleganten Anzug, für die Stadt, für das Auto usw.¹⁾ Solche Aktionen erhöhen dabei nicht nur das Akquisitionspotential des Gesamtprogramms, sondern auch die Lebenschancen seiner einzelnen Bestandteile. Denn auf Grund der ganzheitspsychologischen These, daß ein Ganzes mehr sei als die Summe seiner Teile,²⁾ kann davon ausgegangen werden, daß die Lebensfähigkeit eines Produktes in einem differenzierten Sortimentsganzen auf Grund der größeren Aufmerksamkeitswirkung grundsätzlich höher zu bewerten ist als in seiner Einzelerscheinung. Darüber hinaus wird sich eine solcherart neu gegliederte Auswahl auch vorteilhaft vom jeweiligen Konkurrenzangebot abheben,³⁾ was eine Verlängerung der betriebsindividuellen Lebensdauer des Produktes infolge einer erweiterten Marktpartizipation zur Folge haben kann.

Selbstverständlich sind nun auch einer produktendifferenzierenden Verjüngungskur Grenzen gesetzt, denn es gibt zwar technisch unzählige Variationsmöglichkeiten für ein Produkt, aber es sind immer nur ganz bestimmte Abwandlungen marktgerecht und ökonomisch sinnvoll. Gelingt es indessen mit einer Differenzierung das Sortiment erfolgreich abzurunden, so wird ein Verbund geschaffen, durch dessen Akquisitionswirkung u. U. sogar die negativen Ausstrahlungseffekte substitutiver Güter kompensiert werden können.⁴⁾ Erfolgt darüber hinaus die Gesamtzusammensetzung des Programms unter Berücksichtigung möglicher derivativer und komplementärer Effekte, so können sich schließlich innerhalb des Sortimentsverbunds weitere Lebensimpulse insofern ergeben, als sich die

-
- 1) Vgl. Gross, H., Neue Ideen, a.a.O., S. 28. Die gleichzeitige Erweiterung der Anwendungsmöglichkeiten führt dabei über die positiven Verbundeffekte hinaus zu einer zusätzlichen Bedarfsmobilisierung; vgl. dazu auch die Ausführungen auf S. 170 ff.
 - 2) Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing, a.a.O., S. 384.
 - 3) Vgl. Fluczynski, H. W., a.a.O., S. 25, 26.
 - 4) Vgl. Dichtl, E., Die Beurteilung, a.a.O., S. 128.

Erzeugnisse in ihrer Nachfrageentwicklung und damit auch in ihrem Lebensverlauf gegenseitig stützen und fördern werden.¹⁾

32 Der Verjüngungsprozeß in der Alterszusammensetzung

321 Die Analyse der Lebensstruktur des Programms

Die begrenzte wirtschaftliche Lebensdauer der Erzeugnisse birgt nicht allein die ständige Degenerationsgefahr einzelner Produkte in sich, sondern auch die Gefahr einer strukturellen Überalterung des Vertriebsprogramms insgesamt. Das Sortiment sollte deshalb systematisch und laufend auf alters- und ertragschwache Artikel hin untersucht werden. Denn ein momentan befriedigendes Gesamtergebnis ist keine Gewähr dafür, daß die Produkte auch in absehbarer Zukunft noch ein ausreichendes Ertragsniveau vorweisen. Auf Grund der zyklischen Gesetzmäßigkeiten kann nämlich schon relativ kurzfristig eine Wende im Ertragsbild des Programms erfolgen, wenn sich beispielsweise die Mehrzahl der Produkte phasenparallel entwickelt und damit der jeweilige Lebenszenith nahezu gleichzeitig überschritten wird. Diese Überalterungsgefahr der Sortimente, die oft noch auf Grund einer Ertragskompensation schlechter durch gute Artikel verschleiert wird, macht eine fortlaufende Analyse der Lebensstruktur der Produkte insgesamt auch im Stadium der Marktblüte zur Voraussetzung jeglicher zukunftsorientierten Programmpolitik.²⁾

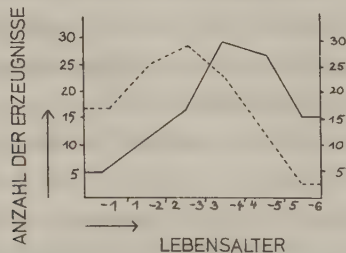
Eine solche Analyse kann nunmehr in mehreren Schritten erfolgen. Handelt es sich um ein weitgehend homogenes Programm, so läßt sich wegen des hohen Verwandtschaftsgrades der einzelnen Erzeugnisse ein durchschnittlicher, in Verlauf und Dauer allen Sortimentsteilen adäquater Lebenszyklus ermitteln, der eine brauchbare Grundlage für die Beurteilung der künftigen Lebenschancen

1) Vgl. Grosche, K., a.a.O., S. 168.

2) Vgl. Abromeit, G., a.a.O., S. 229.

des derzeitigen Angebots abgeben kann. Klassifiziert man sodann unter Zugrundelegung dieses durchschnittlichen Lebenszyklus die Erzeugnisse nach der Zeitdauer ihrer Markt- bzw. Programmeinführung, so läßt sich ein anschauliches graphisches Bild der Altersstruktur des Sortiments entwerfen. Abb. 25 zeigt auf der Vertikalen die Anzahl der einzelnen Erzeugnisse und auf der Horizontalen deren jeweiliges Lebensalter. Auf diese Weise läßt sich feststellen, ob die Unternehmung ein stark überaltertes (durchgezogene Linie) oder ein junges dynamisches Programm (gestrichelte Linie) anbietet.¹⁾ Problematisch wird eine solche, nach der Zeitdauer seit der Programmeinführung gewählte Klassifikation allerdings bei jenen Erzeugnissen, die im Laufe ihrer Sortimentszugehörigkeit einer Strategie der Zyklusverlängerung unterworfen wurden und somit vergleichsweise jünger sind. Zweckmäßigerweise wird dann die bisherige Lebensdauer durch Multiplikation mit einem Verkürzungsfaktor dem Programmniveau angeglichen, wobei sich dieser Faktor aus dem Verhältnis der ursprünglich zu erwartenden Lebensdauer zur neuen, auf Grund der Verlängerungsstrategie erweiterten Lebenserwartung errechnet.

Abb. 25: Die Altersstruktur eines Sortiments

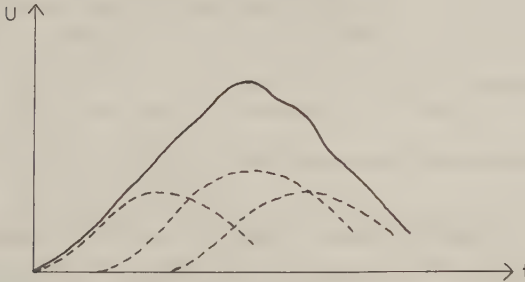


Quelle: Majer, W., Überreife Produkte sind oft faul, a.a.O., S. 1148.

1) Vgl. Majer, W., Überreife Produkte sind oft faul, a.a.O., S. 1148.

Im allgemeinen sind die Erzeugnisse eines Programms jedoch durch einen weitgehend heterogenen Charakter und damit auch durch eine unterschiedliche individuelle Lebensdauer gekennzeichnet. In diesem Falle müssen die einzelnen Produkte getrennt auf ihre jeweilige Position im eigenen, retrospektiv nachvollzogenen und prospektiv ergänzten Lebenszyklus untersucht werden, wobei zunächst die generellen Lebenserwartungen auf das voraussichtliche unternehmensindividuelle Absatzpotential bezogen werden müssen.¹⁾ Die je Phase aufsummierten Umsätze bzw. Deckungsbeiträge ergeben dann, im sogenannten "life-cycle-mix"²⁾ zusammengefaßt, eine Vorstellung vom Lebenszyklusprofil des Gesamtprogramms (Abb. 26). Wird einer solchen Umsatz- bzw. Gewinnkurve darüber hinaus eine aus der Lebenserwartung der einzelnen Produkte abgeleitete Alterspyramide zur Seite gestellt, so ergibt sich ein anschauliches Bild der jeweiligen Lebensstruktur des Angebotsprogramms.

Abb. 26: Das Lebenszyklusprofil eines Sortiments



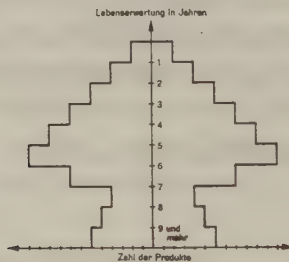
1) Vgl. Freudenmann, H., a.a.O., S. 18.

2) Vgl. Clifford, D. K., Leverage in the Product Life Cycle, Dun's Review and Modern Industry, May 1965, S. 64 ff., zitiert nach Majer, W., Programmberreinigung, a.a.O., S. 72.

Abb. 27 zeigt beispielsweise bereits eine bedenkliche Überalterung, denn je schmaler die Basis einer solchen Alterspyramide, mit desto weniger Sicherheit kann für die Zukunft gerechnet werden.¹⁾

Die zyklusorientierte Analyse der Lebensstruktur des Gesamtprogramms erweist sich mithin als Grundlage jeglicher programmstrategischen Entscheidung. Indem sie im Zeitablauf die Dynamik des Sortiments erfasst, hilft sie diese gleichzeitig gestalten und einer gefährlichen "Vergreisung" vorzubeugen.

Abb. 27: Die Alterspyramide eines Sortiments



Quelle: Freudenmann, H., a.a.O., S. 18.

322 Die Beurteilung der Eliminationsreife

Das Problem der Ermittlung ertragsschwacher Erzeugnisse ist im Sortiment-zusammenhang gesehen vielschichtiger und schwieriger als lediglich im Hinblick auf den Zyklusverlauf eines einzelnen Produktes. So können etwa in der Degenerationsphase frei werdende Kapazitäten für die Herstellung anderer wachstumssträchtiger Produkte genutzt werden. Die Erträge, die aus diesem Verwendungszweck resultieren, müssen aber zweifellos mit in das Kalkül ein-

1) Vgl. Freudenmann, H., a.a.O., S. 18.

bezogen werden.¹⁾ Insofern relativieren sich die Gewinnaussichten der einzelnen Artikel innerhalb des Sortiments und die Ertragsbeurteilung erhält nicht zuletzt auch auf Grund der vielfältigen Verbundwirkungen eine neue Dimension. Damit aber treten neben die rein rechnerisch kalkulierbaren Faktoren eine Reihe schwer quantifizierbarer sortimentspezifischer Wechselwirkungen.

Dies ist mit ein Grund für die begrenzte Aussagefähigkeit der häufig angewandten Deckungsbeitragsrechnung, bei der das Entscheidungskriterium für eine Eliminierung letztlich immer der dem Betrieb entgehende Deckungsbeitrag bildet. Ist dieser negativ, so leistet das Erzeugnis zwar keinen Beitrag mehr zur Deckung der "Bereitschaftskosten",²⁾ indessen könnte eine Eliminierung

1) Vgl. Dichtl, E., Grenzen der Deckungsbeitragsrechnung, a.a.O., S. 32, 33.

2) Vgl. Nieschlag, R., Preis- und Nichtpreis-Wettbewerb - Was bedeutet die Deckungsbeitragsrechnung für den Wettbewerb im Handel?, in: Handelsblatt, Nr. 33, 17. 12. 1969, S. 9.

Zur langfristigen Beurteilung der Produkte im Sortimentszusammenhang nach Maßgabe der Deckungsbeiträge siehe auch das von Dichtl entwickelte Optimierungsmodell: Dichtl, E., Die Beurteilung, a.a.O., S. 85 ff.

Als unvollständige Auswahl zum Problem der Deckungsbeitragsrechnung seien ferner genannt:

Agthe, K., Stufenweise Fixkostendeckung im System des Direct Costing, in: ZfB 1959, S. 404 - 418.

Böhm, H. H., Wille, F., Deckungsbeitragsrechnung und Programmoptimierung, München 1965.

Börner, D., Direct Costing als System der Kostenrechnung, Diss. München 1961.

Heine, P., Direct Costing - eine anglo-amerikanische Teilkostenrechnung, in: ZfhF 1959, S. 515 - 534.

Heinen, E., Reformbedürftige Zuschlagskalkulation, in: ZfhF 1958, S. 1 - 27.

Kilger, K., Flexible Plankostenrechnung, Köln und Opladen 1961.

Mellerowicz, K., Kosten und Kostenrechnung, Berlin 1966.

Plaut, H. G., Unternehmenssteuerung mit Hilfe der Voll- oder Grenzplankostenrechnung, in: ZfB 1961, S. 460 - 482.

Riebel, P., Die Preiskalkulation auf der Grundlage von Selbstkosten oder von relativen Einzelkosten und Deckungsbeiträgen, in: ZfbF 1964, S. 549 - 612

Riebel, P., Das Rechnen mit Einzelkosten und Deckungsbeiträgen, in: ZfhF 1959, S. 213 - 238.

Seicht, G., Die stufenweise Grenzkostenrechnung, in: ZfB 1963, S. 693-709.

möglicherweise konstitutive, das Akquisitionspotential des Programms und damit auch das Image der Unternehmung negativ beeinflussende Wirkungen zur Folge haben. Bei einem positiven Deckungsbeitrag wiederum würde mit einer eventuellen Eliminierung zwar gleichzeitig eine Teilabdeckung des Fixkostenblocks verloren gehen; doch wäre es denkbar, daß eine "... überlegte Bereinigung von Auswucherungen ... dazu führt, daß in der Absatzkollektion verschüttete Wachstumskräfte freigelegt und dadurch erst wieder zur Entfaltung gebracht werden können".¹⁾

Bedenken ergeben sich aber auch insofern, als die Deckungsbeitragsrechnung vorwiegend auf die derzeitigen Ertragsverhältnisse abgestellt ist. So würde eine vom Einsatz einer Alternativproduktion begleitete Eliminierung u. U. sogar den vorübergehenden Verzicht auf einen positiven Deckungsbeitrag rechtfertigen, wenn mit dem neuen Erzeugnis zunächst zwar nur Erlösausfälle kompensiert und freie Produktionskapazitäten genutzt werden, aber auf Grund einer später zu erwartenden Wachstumstendenz schließlich mit einer positiven Entwicklung gerechnet werden kann.²⁾ Auch würde die alleinige Maßgabe des augenblicklichen Deckungsbeitrags beispielsweise zu einer Eliminierung aller Produkte führen, die sich noch in der Einführungsphase befinden und zu dieser Zeit im allgemeinen noch keinen Gewinn abwerfen können.³⁾

Darüber hinaus überdecken nicht selten innerbetriebliche Restriktionen oder allgemeine Wirtschaftsschwankungen die potentiellen Wachstumschancen eines Artikels. So wäre es gewiß wenig sinnvoll, ein Erzeugnis, dessen natürlicher Lebenszyklus noch durch eine aufsteigende Tendenz gekennzeichnet ist, nur des-

-
- 1) Hundhausen, C., Der Absatzbereich der Industrieunternehmung und seine Bedeutung für den Wachstumsprozeß, in: ZfhF 1964, S. 234 - 251, insbes. S. 248 - 249; vgl. dazu auch Schmidbauer-Jurascheck, B., Nicht jeder Auftrag bringt Gewinn, Köln und Opladen 1963, S. 73 ff.
 - 2) Vgl. Majer, W., Zum Problem der Ermittlung bereinigungsverdächtiger Erzeugnisse im Programm, in: BFuP, 1967, S. 493.
 - 3) Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Einführung, a. a. O., S. 212.

halb aus dem Programm zu entfernen, weil eine vorübergehende, konjunkturbedingte Absatzkrise eine negative Entwicklung der Deckungsbeiträge zur Folge hat. Mit einer solchen, ausschließlich aus dem Zwang des Augenblicks resultierenden Maßnahme würde sich das Unternehmen für den folgenden Aufschwung einer guten Absatzchance begeben.

Die theoretische Lösung dieses Dilemmas könnte in der Weise erfolgen, daß der Deckungsbeitrag durch Subtraktion aller proportionalen Kosten, die im Verlauf einer prospektiv noch möglichen Lebensdauer auf das betreffende Produkt entfallen würden sowie aller auf Grund der Eliminierung eventuell abbaubaren fixen Kosten einerseits von allen künftig noch zu erwartenden Erlösen andererseits ermittelt wird. Die Schwierigkeiten, die sich jedoch beim Versuch der langfristigen Prognose von Kosten- und Erlösentwicklungen ergeben, erfordern statt dessen weniger anspruchsvolle, dafür aber praktikablere Verfahren, die über eine reine Gewinn- und Kostenbeurteilung hinausgehen.

So legen die trotz aller analytischen Sorgfalt insbesondere aus Verbundwirkungen resultierenden Unsicherheiten bei der Ertragsbeurteilung einzelner Sortimentsteile zunächst eine Art "negativer Auslese" zur Fixierung des Todesdatums nahe. Sinkende Umsatzrentabilität, fallender Grenznutzen markt- und produktionspolitischer Aktionen sowie Wachstumsdiskrepanzen im Hinblick auf die Entwicklung von Branche und Gesamtwirtschaft bilden die ersten Signale, die auf eine eventuell notwendige Eliminierung hinweisen.¹⁾ Eine aus solchen Kriterien gebildete Checkliste für die Eliminierungsvorprüfung könnte daraufhin Auskunft darüber geben, ob eine tatsächliche Eliminierungsprüfung eingeleitet werden soll.²⁾ Aus dem Kreis der solcherart ermittelten bereinigungsverdächtigen Erzeugnisse werden sodann zunächst diejenigen ausgesondert, die im Grunde marktgerecht sind, sich aber noch in der Einführungsphase befinden oder nur einer augenblicklichen saisonalen, konjunkturellen oder organisationsbedingten Schwankung unterliegen. Nimmt man des weiteren diejenigen Produkte beiseite,

1) Vgl. Grosche, K., a.a.O., S. 248.

2) Vgl. Welte, E., Fort mit kranken Produkten, in: Die Absatzwirtschaft, 1971, Nr. 22, S. 14 - 23, insbes. S. 14, 15.

denen im Wege einer lebensverlängernden Bedarfsmobilisierung ein weiterer Wachstumsimpuls verliehen werden kann und die unter veränderten Voraussetzungen wieder in die Ertragszone zurückgeführt werden können und werden schließlich noch alle jene Artikel ausgesondert, die zur Sortimentsabrundung dienen und die das Programm insgesamt erst verkaufsfähig machen, so bleibt der Kreis jener Produkte übrig, deren Eliminierung letztlich sinnvoll erscheint.¹⁾

Wesentlich anspruchsvoller stellt sich indessen das "Punktbewertungssystem" von V. P. Gregg dar.²⁾ Statt die Eliminierungsreife an einer einzigen Maßgröße wie beispielsweise dem Deckungsbeitrag abzulesen, werden fünf Optimalitätskriterien eingeführt:

- 1) "Gewinn und Verlust" der kommenden Jahre im Vergleich zum gleichen Zeitraum der Vergangenheit unter Berücksichtigung möglicher Verbesserungen der Produktrentabilität.
- 2) "Position im Lebenszyklus" unter Berücksichtigung künftiger Wachstums- und Sättigungstendenzen.
- 3) "Produkt-Führerschaft" im Hinblick auf die Wertschätzung objektiver und subjektiver Produktfunktionen bei den Absatzpartnern.
- 4) "Marktposition" im Hinblick auf die Wettbewerbslage.
- 5) "Abhängigkeit anderer Produktgruppen der Unternehmung vom betrachteten Produkt".

Für jedes dieser Kriterien erhält nun das zu beurteilende Erzeugnis einen innerhalb festgesetzter Grenzen gewichteten Punktwert. Aus der Addition sämtlicher Punktwerte ergibt sich sodann für jedes Erzeugnis eine bestimmte Kennzahl, aus deren Niveau schließlich die Eliminierungsreife abgelesen werden kann.

1) Vgl. Majer, W., Programmbereinigung, a.a.O., S. 119.

2) Vgl. Gregg, V. P., Developing Sound Company Policies for a New-Product Program, in: Establishing a New-Product Program, American Management Association, Management Report Number 8, New York 1958, S. 13 - 16, zitiert nach Dichtl, E., a.a.O., S. 130 ff.; siehe dazu auch Welte, E., a.a.O., S. 16 - 20.

Das Verfahren ist zwar methodisch gleichfalls relativ einfach, entspricht aber den Erfordernissen der Praxis, der die Operationalität zweifellos wichtiger ist als modelltheoretische Feinheiten. Durch die Berücksichtigung insbesondere zyklischer Produktentwicklungen vermittelt der Ansatz aber in jedem Fall differenziertere Informationen als sie Rechnungswesen und Betriebsstatistik zu geben vermögen.¹⁾

323 Die wachstumsorientierte Aktualisierung des Programms

Die von Zeit zu Zeit fälligen Eliminierungen erfordern nun ihrerseits immer wieder neue Produktideen, für deren Realisation weder Forschungs- und Entwicklungsausgaben noch Aufwendungen für Marktanalysen und Marktprognosen gescheut werden dürfen. Nur so ist es dem Management jederzeit möglich, absterbende Produkte durch neue Garanten der Gewinn- und Wachstumskontinuität zu ersetzen. Insofern besteht eine äußerst enge Korrelation zwischen Art und Intensität von Änderungen im Produktionsprogramm und pro Periode realisiertem Gewinn-, Umsatz- und Unternehmenswachstum,²⁾ dessen Entwicklung im wesentlichen von der Struktur der Lebenserwartungen aller insgesamt lancierten Produkte abhängig ist.

In einer am Wettbewerbsprinzip orientierten Wirtschaft ist nun jedes expansive Unternehmen ständig gezwungen, am gesamtwirtschaftlichen Wachstum und insbesondere an dem seiner Branche zu partizipieren. Darüber hinaus wird es immer ein relatives Wachstum gegenüber seinen Konkurrenten anstreben; denn stagnierende Umsätze sind bei expandierendem Gesamtmarkt auf längere Sicht immer mit einer Schwächung der Marktposition verbunden.³⁾ Die Vielzahl exi-

1) Vgl. Dichtl, E., Die Beurteilung, a.a.O., S. 129, 130.

2) Vgl. ebenda, S. 72; ferner Gutenberg, E., Anmerkungen zur Frage der Gestaltung industrieller Produktionsprogramme, in: ZfB 1964, S. 667 - 670, insbes. S. 667 (Zitierweise: Anmerkungen).

3) Vgl. Freudenmann, H., a.a.O., S. 16.

stenzsichernder Prinzipien der Programmpolitik wie Wettbewerbs- und Umsatzorientierung, Risikostreuung und Kapazitätsauslastung, Krisenfestigkeit und Goodwillerhaltung usw. sind insofern alle einem übergeordneten Wachstumsziel zu subsumieren. Definiert man schließlich das konkrete Umsatzwachstum einer Unternehmung als Erhöhung des Marktvolumens bei konstantem Marktanteil, als Erhöhung des Marktanteils bei konstantem Marktvolumen oder als gleichzeitige Erhöhung von Marktvolumen und Marktanteil, so ergibt sich folgende Schlußfolgerung: da der Versuch der Marktanteilerweiterung irgendwann einmal, spätestens im Monopolzustand, eine Grenze findet und da überdies die Entwicklung des jeweiligen Marktvolumens den Gesetzen des Zyklusmodells unterliegt, läßt sich ein anhaltendes Unternehmenswachstum bei unverändertem Produktionsprogramm nicht gewährleisten.¹⁾ Untersuchungsergebnisse aus der Chemie und der Lebensmittelindustrie, nach denen heute bis zu 70 % des Umsatzes mit Erzeugnissen erzielt wird, die vor fünf Jahren überhaupt noch nicht existierten,²⁾ verdeutlichen diese Konsequenz. Unternehmenswachstum durch Programmerneuerung tritt indessen immer nur dann ein, wenn auf den gleichen Zeitraum bezogen der Umsatzzuwachs neuer Produkte größer ist als die Umsatzminderung der alten Erzeugnisse.³⁾

Zwar wird sich nun auch durch Maßnahmen der Zyklusverlängerung einzelner Produkte möglicherweise kurzfristig ein solcher Erfolg einstellen, aber die wichtigste einzelwirtschaftlich wachstumsbestimmende Größe bildet nicht etwa das einzelne Produkt, sondern das Angebotsprogramm insgesamt. Hat dieses Gesamtprogramm in seiner Attraktion dem Käufer gegenüber verloren, so besitzen bloße Produktreaktivierungen im allgemeinen zu wenig Kraft, um eine Wende in der Absatzentwicklung herbeizuführen.⁴⁾ Unter diesem Aspekt erwei-

1) Vgl. Fuchs, K. D., a.a.O., S. 80.

2) Vgl. Majer, W., Programmbereinigung, a.a.O., S. 70.

3) Vgl. Fuchs, K. D., a.a.O., S. 81.

4) Vgl. Gutenberg, E., Anmerkungen, a.a.O., S. 670.

tert sich somit das Ertragsgesetz der einzelnen Produkte zu einem "Ertragsgesetz des Sortiments".¹⁾

Gerade in einer Zeit, in der durch technischen Fortschritt und internationale Wirtschaftsverflechtungen die Sortimente schneller den je veralten, läßt sich das Wachstumsziel nur durch eine Programmstrategie erreichen, die auf der Grundlage systematischer Zyklusforschung die ständige Ansiedlung neuer, zukunftssträchtiger Erzeugnisse fördert und damit das gesamte Angebot einer fortgesetzten Verjüngungskur unterzieht. Da sich indessen Sättigungstendenzen in vielen Fällen nicht alleine auf das einzelne Produkt, sondern auf ganze Wirtschaftszweige erstrecken, läßt sich eine Stetigkeit des Wachstums pro Periode oft nur noch im Wege einer Diversifizierung der Leistungsbereiche sichern.²⁾ Wenn der Absatztrend des bisherigen Hauptproduktes stagniert und seine Degeneration abzusehen ist, müssen bislang branchenfremde expansionsfähige Erzeugnisse bereitstehen, die möglicherweise keinerlei Gemeinsamkeiten mit dem derzeitigen Angebot aufweisen und oft nur durch ein gemeinsames Organisationssystem verbunden sind. Nicht selten gewährleistet allein ein derartig radikaler Eingriff in den Programmcharakter die Erhaltung einer rentablen Sortimentsstruktur und damit auch eine Erhöhung der Lebenschancen des Gesamtprogramms.

Die Aktualisierung der Sortimente stellt sich indessen nicht allein als simultaner Ablösungsprozeß degenerierender durch wachstumsintensive Produkte dar, denn eine Anpassung an die Dynamik des Marktes ist nur selten mit einer konstanten Artikelzahl möglich. So macht gerade die um sich greifende Kurzlebigkeit der Lebens- und insbesondere der Modezyklen eine Konstanz der Sortimentsgröße nahezu unmöglich. Da sich eine einzige Modelinie oftmals nur

1) Gumbel, R., Die Sortimentspolitik in den Betrieben des Wareneinzelhandels, Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung, Bd. 21, Köln und Opladen 1963, S. 50.

2) Vgl. dazu auch Bartels, G., Diversifizierung - Die gezielte Ausweitung des Leistungsprogramms der Unternehmung, Stuttgart 1966, S. 57; Crisp, R. D., Absatzforschung, Essen 1959, S. 588, 589.

schwer für eine bestimmte Zeitdauer als allgemein verbindlich durchsetzen läßt, findet zuweilen eine Überlagerung der einzelnen Zyklen statt, was eine allgemeine Tendenz zur Sortimentsvergrößerung zur Folge hat. Dabei wird diese Tendenz offenbar unterstützt durch die allgemeine Wettbewerbssituation, die von einer einzelnen Moderichtung immer das gleichzeitige Angebot mehrerer Modelle erforderlich macht. Damit aber vergrößern sich nicht allein die Auswahl und die Sortimentsbreite, sondern es steigt auch das Modorisiko des Handels im gleichen Maße wie die Auflagenhöhe der Industrie zu sinken beginnt.

Unter diesen Aspekten sollte die Aufnahme neuer Produkte in das Programm nicht willkürlich erfolgen. Sie sollte vielmehr durch ein System organisiert sein, welches einen wachstums- und termingerechten Nachschub an neuen Produkten ermöglicht.¹⁾ Dabei könnte eine gezielte Auswertung betriebsinterner und betriebsexterner Ideenquellen einen unablässigen Strom von Anregungen erzeugen, der nicht nur eine jeweils rechtzeitige Anpassung an veränderte Umweltbedingungen erlaubt, sondern dem Unternehmen auch die Möglichkeit zur Initialaktion²⁾ eröffnet, d. h. die Möglichkeit, unter konkurrenzwirtschaftlichen Aspekten grundsätzlich zustandsändernde Eingriffe in den Programmcharakter vornehmen zu können.³⁾ Ein solches System müßte demnach eine reibungslose Transformation der Erkenntniswerte aus der Analyse der Lebensstruktur des Gesamtprogramms in kreative Entscheidungsprozesse einerseits und in konkrete Planungs-, Durchführungs- und Kontrollvorgänge andererseits gewährleisten. Nur der organisatorisch gesteuerte Prozeß kreativer Erneuerung befreit die Unternehmung von der Improvisation in der Sor-

1) Vgl. Schlerz, J., Neue Produkte planmäßig schaffen, in: Die Absatzwirtschaft, 1963, Heft 2, S. 59.

2) Vgl. dazu auch Brockhoff, K., Unternehmenswachstum und Sortimentsänderungen, Köln und Opladen 1966, S. 43.

3) Vgl. Grosche, K., a.a.O., S. 141, 142.

timentsgestaltung und von dem Risiko einer zu spät vorgenommenen Programmregeneration.

Planungsvorgänge dieser Art umfassen dabei notwendigerweise lange Zeiträume, indem sie über die Prognose der Sättigungs- und Degenerationsphase bestehender Produkte hinausreichen und die Ansatzpunkte für neue, zu einer eventuellen Programminfusion geeignete Erzeugnisse mit einschließen. So wird die zykluspolitische Marketing-Arbeit am einzelnen konkreten Produkt zu einem integralen Bestandteil eines auf lange Sicht angelegten Erneuerungssystems.¹⁾

Über den Fortbestand eines Unternehmens entscheidet somit weit weniger seine Größe als die Wachstumsfähigkeit seines Sortiments, dessen systematische Aktualisierung durch neue Produkte ein Gebot der Dynamik des Marktes darstellt.²⁾ Allerdings wird dieser ständige Erneuerungszwang im allgemeinen auch von einer gewissen Gewinnkontraktion begleitet, da er eine Ausreifung und Konsolidierung der einzelnen Wachstumsstufen weitgehend verhindert³⁾ und schließlich sogar einen Mangel an realisierbaren Produktideen zur Folge haben kann.⁴⁾

Wachstum kann mithin kein Selbstzweck sein. Würde es ohne Rücksicht auf die Gewinnsituation angestrebt, so wäre nach einiger Zeit die Sicherheit des Unternehmens gefährdet. Damit stellt sich das Gewinnstreben bei einer multivariablen Zielsetzung gewissermaßen als Leitziel im Zielsystem der Unternehmung dar. So würde beispielsweise ein höherer Marktanteil dann nicht angestrebt werden, wenn er gleichzeitig die Summe der Deckungsbeiträge reduziert.⁵⁾ In-

1) Vgl. dazu auch Hammel, W., a.a.O., S. 164.

2) Vgl. dazu auch Mellerowicz, K., Planung, a.a.O., S. 50, 51; Freudemann, H., a.a.O., S. 7; Drucker, P. F., a.a.O., S. 77, 248.

3) Vgl. Schmidt, E., a.a.O., S. 62.

4) Vgl. dazu auch Dichtl, E., Die Beurteilung, a.a.O., S. 73.

5) Vgl. ebenda, S. 22, 23.

sofern kann auch von einer "Dienstfunktion des Gewinnes"¹⁾ im Hinblick auf Wachstum und Sicherheit der Unternehmung gesprochen werden. "Man will kein Wachstum um jeden Preis; profitables Wachstum ist das Ziel."²⁾

324 Das Timing bei der Strukturerneuerung

Der Zwang zur fortgesetzten Sortimentsverjüngung legt die Frage nach dem optimalen Zeitpunkt der Ansiedlung neuer und der Eliminierung überalterter Erzeugnisse nahe. Für die Analyse gilt es dabei zu unterscheiden zwischen einer Ansiedlung zum Zweck der Sortimentserweiterung und einer Alternativproduktion, die zum Ersatz einer bevorstehenden Eliminierung erfolgen soll.

Während nun der Zeitpunkt einer reinen Sortimentserweiterung um ein zusätzliches Produkt nicht selten von Zufälligkeiten hinsichtlich eigener kreativer Entwicklungen oder hinsichtlich interessanter Offerten von Zulieferanten abhängig ist, stellt sich der zeitliche Einsatz einer Alternativproduktion als weitgehend rechnerische Aufgabe dar. Grundsätzlich sollte dabei dieses "Timing" so gewählt werden, daß die Summe der auf die Gegenwart diskontierten Deckungsbeiträge, die das neue Produkt vom Zeitpunkt seiner Einführung bis zum Augenblick der Elimination des alten Erzeugnisses erbringt, größer ist als die Summe der abgezinsten Deckungsbeiträge des Vergleichsproduktes im gleichen Zeitraum.³⁾

Neuaufnahme und Eliminierung, diese beiden Zeitpunkte einer Strukturerneuerung fallen also in der Regel deutlich auseinander. Denn neu angesiedelte Erzeugnisse erbringen zu Beginn ihrer Einführung in der Mehrzahl der Fälle noch keine positiven Deckungsbeiträge, so daß mit ihrer Aufnahme keineswegs so

1) Nieschlag, R., Unternehmung und Eigentümer, in: Der österreichische Betriebswirt, Bd. 15, 1965, Heft 3/4, S. 122.

2) Freudenmann, H., a.a.O., S. 19.

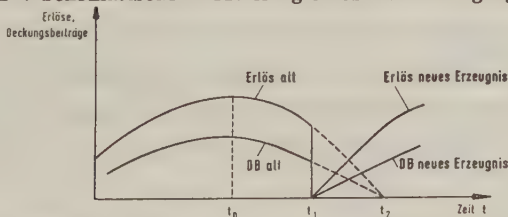
3) Vgl. Dichtl, E., Die Beurteilung, a.a.O., S. 105.

lange gewartet werden sollte, bis die abzulösenden Erzeugnisse ihrerseits keine ausreichenden Erträge mehr erzielen. In Abb. 28 bringt beispielsweise das zum Zeitpunkt t_1 eingeführte neue Erzeugnis erst im Zeitpunkt t_2 einen Deckungsbetrag und Erlös in gleicher Höhe wie das alte Produkt in t_1 . Die daraus resultierenden zwischenzeitlichen Erlös- und Deckungsbetragsrückgänge sollten zugunsten einer kontinuierlich wachsenden Entwicklung vermieden werden.¹⁾

Denn je tiefer das alte Erzeugnis in die Degeneration gerät, je mehr Zeit ungenutzt verstreicht, desto geringer wird auch der erzielte Gewinn je Aufwandseinheit für eine Sortimentsverjüngung. Die anfänglichen Verluste einer Neuheit lassen sich dann um so schwerer tragen, je mehr die Ertragskraft des Gesamtprogramms zu sinken beginnt und die Kreditwürdigkeit der Unternehmung gefährdet wird.²⁾

Neuheiten werden mithin sinnvollerweise schon dann im Programm angesiedelt, wenn die bereinigungsverdächtigen Erzeugnisse bereits ihre ersten relativen Erlösrückgänge erkennen lassen; denn die Unternehmen können heute nicht mehr mit einer jahrzehntelang ungestörten Reifezeit ihrer Produkte rechnen.³⁾ Nur so kann ein Einbruch der aggregierten Deckungsbeträge mit seinen negativen Auswirkungen auf die Liquidität des Unternehmens und auf die Möglichkeiten zur Selbstfinanzierung vermieden werden.⁴⁾

Abb. 28: Schematische Darstellung eines Ablösevorganges



Quelle: Majer, W., Programmbereinigung, a.a.O., S. 163.

- 1) Vgl. Majer, W., Programmbereinigung, a.a.O., S. 163.
- 2) Vgl. Grosche, K., a.a.O., S. 148.
- 3) Vgl. Schmidt, E., a.a.O., S. 67, 72.
- 4) Vgl. Dichtl, E., Die Beurteilung, a.a.O., S. 70.

Berücksichtigt man darüber hinaus die wenig ermutigenden Erfolgsquoten von Neueinführungen,¹⁾ so liegt es sogar nahe, den Startzeitpunkt besonders unsicherer Alternativprodukte bereits in das Stadium der Erlöszuwächse der zur Ablösung vorgesehenen Erzeugnisse vorzuverlegen oder aber als Risiko-streuung mehrere Neuheiten gleichzeitig zu offerieren.

Ziel eines solchen "Timing" wird es dabei immer sein, ein voraussichtlich in naher Zukunft einsetzendes Sättigungs- oder Degenerationsgefälle durch beginnende Wachstumszuwächse auszugleichen und nach und nach freigesetzte Produktionsfaktoren friktionslos wieder auszulasten.²⁾ Somit wird ein kontinuierlich steigender, zumindest aber gleichbleibender Gesamterlös gewährleistet, obwohl sich einzelne Programmteile bereits ihrem Lebensende zuneigen. Je früher dabei "der Zeitpunkt der Neueinführung liegt, je stärker das Wachstum des neuen Erzeugnisses ist und je mehr Engpässe die Kapazität aufweist, die durch die Eliminierung eines Erzeugnisses beseitigt werden können, um so frühzeitiger liegt der Zeitpunkt der Programmbereinigung".³⁾

Erfolgt durch die Neuaufnahme zusätzlich eine Nutzung bislang brachliegender Kapazitäten und stehen die neuen Artikel in keiner direkten Substitutionsbeziehung zum Degenerationsprodukt, dann sind überdies die besten finanziellen Voraussetzungen gegeben, Versuche zur Wiederbelebung des alten Artikels einzuleiten, um im Wege der Verlängerungsstrategie das Marktpotential noch einmal zu aktivieren.⁴⁾

Es drohen aber nicht nur Gefahren aus einer zu spät einsetzenden Alternativ-einführung, sondern auch aus einer zu spät vorgenommenen Eliminierung mit der Folge einer übermäßigen Sortimentsaufblähung und deren negativen Begleiterscheinungen wie Vergrößerung der Lagerhaltung bei gleichzeitiger Vermin-

1) Vgl. S. 20 f.

2) Vgl. dazu auch Hake, B., a.a.O., S. 14.

3) Majer, W., Programmbereinigung, a.a.O., S. 165.

4) Vgl. Robinson, E. A. G., Betriebsgröße und Produktionskosten, Wien 1936, S. 86.

derung des Lagerumschlags, allgemeine Kostensteigerung, Erlösschmälerung, Liquiditätsstörung und zusätzlicher Kapitalbedarf. Nur die optimal aufeinander abgestimmten Einführungs- und Eliminierungszeitpunkte gewährleisten mithin die Vorteile einer bereinigenden Ausweitung, bei der die Entwicklung eines absterbenden Produktes rechtzeitig durch die neue Bedarfsparabel eines neuen Artikels aufgefangen wird.

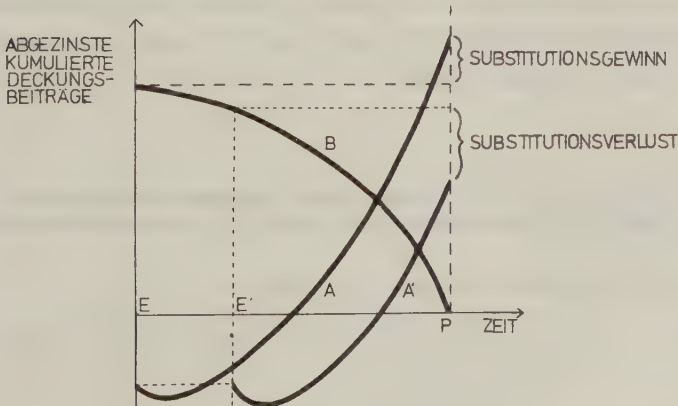
Eine solche Optimallösung könnte nun mittels einer "Matrix von Substitutionsdifferenzen" (Tab. 5) abgeleitet werden. Ausgehend von einem festen Eliminierungszeitpunkt P des alten Produktes B (Abb. 29), werden alle möglichen Start-

Tab. 5: Das Konzept der Maximierung des Substitutionsgewinns

E	P					
	t	t + 1	1 + 2		n	
t			.			
t + 1			.			
t + 2			.			
.	.	.	SD	.	.	.
.			.			
.			.			
n			.			

Quelle: Dichtl, E., Die Beurteilung, a.a.O., S. 108.

Abb. 29: Schematische Darstellung der Produktsubstitution im Zeitablauf bei alternativer Wahl des Zeitpunkts der Produkteinführung



Quelle: Dichtl, E., Die Beurteilung, a.a.O., S. 107.

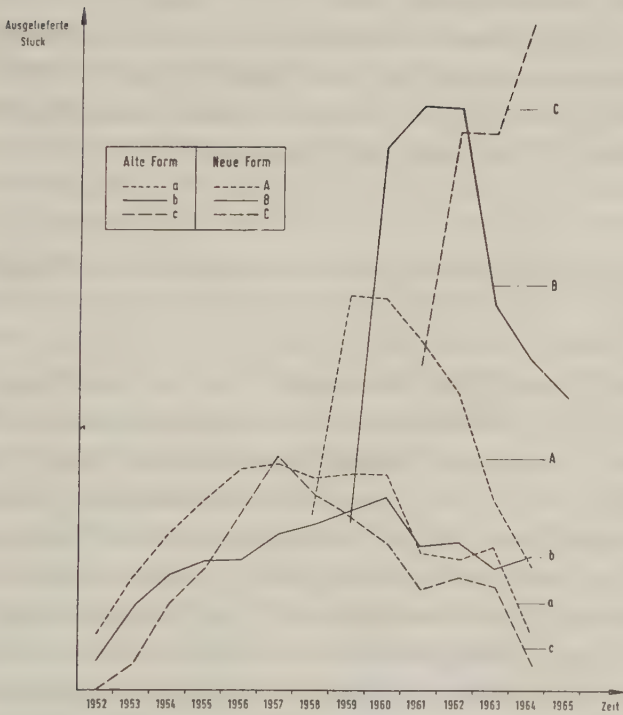
punkte (E, E) für das neue Produkt A in Betracht gezogen, wobei zu berücksichtigen ist, daß jeder Einführungszeitpunkt wiederum eine modifizierte Form des Zyklusverlaufs induziert. Je nachdem, welcher Startzeitpunkt gewählt wird, ergibt sich dann eine positive oder negative Substitutionsdifferenz (SD). Die gleichen Überlegungen werden im Anschluß daran für jeden möglichen Fall P vorgenommen. Aus der größten positiven Substitutionsdifferenz der Matrix ergibt sich dann schließlich die optimale Zeitkonstellation.

Daß die Praxis durchaus in der angedeuteten Weise ihre Programmpolitik steuert, zeigt sich deutlich am Beispiel der Besteckindustrie (Abb. 30), die ihr kontinuierliches Wachstum zum großen Teil einem solchen optimalen "Timing" zu verdanken hat.¹⁾ Allerdings erweist sich die Problemstellung in der Praxis insofern komplizierter als oft nicht allein zwei, sondern mehrere, in Abhängigkeit zueinander stehende Produkte einem solchen Substitutionsprozeß unterworfen sind. "Zweckmäßigerweise wird man dabei jenes Erzeugnis substituieren, das unter Berücksichtigung der Kapazitätsänderungskosten den größtmöglichen Substitutionsgewinn verspricht, ohne daß Kapazitätsrestriktionen verletzt werden."²⁾

Für den Fall, daß keine Alternativproduktion geplant wird und das degenerierende Produkt nicht etwa zur Sortimentsabrundung beibehalten werden muß, sollte es allenfalls so lange im Programm gehalten werden, wie es noch einen positiven Deckungsbeitrag erbringt. Kann dieser Beitrag nicht mehr erzielt werden, dann wäre die Summe der künftig zu erwartenden Erlöse gleich geworden der Summe künftig vermeidbarer Kosten.

-
- 1) Die Abbildung zeigt darüber hinaus deutlich die zunehmende Verkürzung der einzelnen Lebenserwartungen; vgl. Majer, W., Programmbereinigung, a.a.O., S. 163, 164.
 - 2) Dichtl, E., Die Beurteilung, a.a.O., S. 108, 109.

Abb. 30: Ablösevorgänge bei Erzeugnissen der Besteckindustrie



Quelle: Majer, W., Programmbereinigung, a.a.O., S. 164.

Dieser in der Theorie fixierte äußerste Zeitpunkt der Eliminierung wird indes in der Praxis in den seltensten Fällen erreicht. Denn auch mit einem noch positiven Deckungsbeitrag wird der Betrieb u. U. an Substanz verlieren, insbesondere dann, wenn dieser Beitrag niedrig ist und wenn auf Grund einer hohen Fixkostenbelastung die Erlöse die Vollkosten weitgehend unterschreiten. Trifft diese Situation bei mehreren Erzeugnissen gleichzeitig zu, so droht dem Bestand des Unternehmens eine ernsthafte Gefahr. Aus diesem Grunde werden insbesondere Großbetriebe mit hoher Fixkostenbelastung den Lebenszyklus ihrer Produkte zu einem relativ früheren Zeitpunkt beenden als Klein- und Mittelbetriebe mit einer günstigeren Kostenstruktur.¹⁾

33 Die quantitative Verteilung von Produkten mit unterschiedlicher Lebensfähigkeit

Nicht selten wird der größte Teil des Umsatzes nur mit einer relativ kleinen Artikelgruppe erzielt, während die übrigen Sortimentsteile nur geringen Gewinn bringen und zuweilen sogar Verluste verursachen können. Dennoch würde, wie bereits gezeigt wurde,²⁾ eine konsequente Eliminierung solcher "Verlustartikel" keineswegs den Gewinn erhöhen. Ausstrahlungseffekte und Verbundwirkungen, die eine Erhöhung der Attraktivität des Programms insgesamt und damit auch seiner einzelnen Bestandteile zur Folge haben, erfordern mitunter gerade die Aufnahme wachstumsschwächerer bzw. die Beibehaltung sich bereits im Stadium der Marktsättigung befindlicher Produkte, um der Forderung der Abnehmer nach einem abgerundeten Sortiment zu entsprechen. Nur so läßt sich ein durchschnittliches Wachstum und damit auch die Sicherung der Lebensfähigkeit des Angebotes insgesamt auf weite Sicht gewährleisten.

1) Vgl. Majer, W., Programmbereinigung, a. a. O., S. 161, 162.

2) Vgl. dazu auch die Ausführungen auf den S. 217.

Dennoch sind auch der Beibehaltung ertragsschwacher Artikel zum Zweck der Sortimentsabrundung Grenzen gesetzt. Während die Analyse der Lebensstruktur als Bestandsaufnahme lediglich Hinweise gab über die unterschiedlichen Wachstums- und Absinkraten der einzelnen Produkte, über deren Phasenverschiebungen, über die relativen Erlös- und Deckungsbeitragshöhen und über mögliche Chancen und Risiken im weiteren Zyklusverlauf, stellt sich nunmehr die Frage, welche quantitative Verteilung der einzelnen Produkte im Hinblick auf ihre künftige Lebensfähigkeit gewählt werden sollte, um eine gesunde Altersstruktur zu gewährleisten und damit die Attraktivität und Ertragskraft des Sortiments gleichermaßen zu erhalten. Auf Grund erheblicher Branchenunterschiede und betriebsindividueller Besonderheiten ist es indessen problematisch, einen generellen Maßstab der Überalterung herauszuarbeiten. Es kann jedoch ganz allgemein gesagt werden, daß jenes Sortiment von einer gefährlichen Überalterung bedroht ist, bei dem die Mehrzahl der Erzeugnisse ein Alter von mehr als der Hälfte der durchschnittlichen Lebensdauer aufweist bzw. bei dem der Hauptumsatzanteil von Produkten erbracht wird, die sich schon über diesen Zeitpunkt hinaus im Angebotsprogramm befinden.¹⁾

Vom Zyklusprofil des Sortiments aus betrachtet sollte sich statt dessen der größte Teil der Erzeugnisse in der Wachstums- und Reifephase befinden. Denn nur der Amortisationsprozeß dieser Stufen schafft die Voraussetzungen, um den ständigen Zwang zur Sortimentsverjüngung durch Neueinführungen finanzieren zu können. Lantier machte in diesem Zusammenhang den Versuch einer idealtypischen Phasenverteilung,²⁾ der zwar das Vereinfachende aller Versuche dieser Art teilt, der aber dennoch eine grobe Vorstellung von einer quantitativ sinnvollen Verteilung vermittelt. So sollten beispielsweise 15 % des Umsatzes auf die Einführungsphase, 25 % auf die Wachstumsphase, 45 % auf die Reifephase und allenfalls 15 % auf die Sättigungs- und Degenerationsphase entfallen.³⁾

1) Vgl. Lantier, A., Lebenskurven und Marktformen, in: Die Absatzwirtschaft, Nr. 10, 1962, S. 572.

2) Vgl. ebenda, S. 572.

3) Vgl. dazu auch Welte, E., a.a.O., S. 19.

Im Hinblick auf den Gesamtertrag müßte dabei eine derartige Verteilung dem Unternehmen bei gewinn-und möglicherweise verlustträchtigen Artikeln einen insgesamt "befriedigenden" Gewinn gewährleisten.¹⁾

Welche, den Besonderheiten des jeweiligen Einzelfalles entsprechende Zusammensetzung auch immer gewählt wird, die im Hinblick auf die Lebens- und Ertragserwartungen quantitative richtige Verteilung der Produkte im Zyklusprofil des Gesamtprogramms erweist sich in jedem Falle als ein gestaltbares Element der Sortimentspolitik und stellt im Grunde das Geheimnis einer auf Sicherheit und Wachstum angelegten Unternehmenspolitik dar.

1) Vgl. o. V., Die Fußkranken im Sortiment, in: Die Absatzwirtschaft, 1964, S. 1024 - 1027, insbes. S. 1024.

SCHLUSSBETRACHTUNG

Das Gesicht der modernen Gesellschaftswelt ist überwiegend von jugendlichen Zügen geprägt. Jungsein im Sinne von geistiger Aufgeschlossenheit, Toleranz und Anpassungsfähigkeit allem Neuen gegenüber wurde zu einem Schlüsselwort unserer Gesellschaft, welches einen sichtbaren Ausdruck in den Leitbildern der Wirtschaftswerbung gefunden hat. Insofern erhält dieser Wandlungsprozeß im sozialen Bereich von einem konservativen zu einem mehr progressiven Verhalten ein entsprechendes Pendant in der Welt des Konsums:¹⁾ Die Dauerhaftigkeit als primäres Kriterium der Kaufentscheidung verlor in dem Maße an Bedeutung, in dem das Verlangen nach fortwährender Erneuerung der dinglichen Umgebung um sich griff.

Zwangsläufig mußte diese Entwicklung dann auch zu einer Verkürzung der wirtschaftlichen und der materiellen Produktlebensdauer führen, indem sich eine ständige Substitution herkömmlicher Produkte durch Innovationen anzubahnen begann. So wurde für die amerikanische Wirtschaft errechnet, daß schon heute jeder fünfte Arbeiter mit der Herstellung von Erzeugnissen beschäftigt ist, die man vor zehn Jahren noch nicht einmal entwickelt hatte²⁾ und daß bereits 50 % der Umsätze auf Produkte entfallen, die vor fünfzehn Jahren noch völlig unbekannt waren.³⁾ Und für die Zukunft ist offenbar zu erwarten, daß sich dieser Prozeß noch weiter fortsetzen wird.

Jedoch verkennt man das Wesen dieser neuen Bewußtseinssituation, wenn man sie nur als blinde Jagd nach materiellen Gütern charakterisiert. Die eigentliche Triebfeder dieser Entwicklung bildet vielmehr der ehrgeizige und durchaus legitime Wunsch, an neu erschlossenen Welten und an neuen Möglichkeiten der

1) Vgl. Zahn, E., a.a.O., S. 82.

2) Vgl. Widler, P. A., a.a.O., S. 28.

3) Vgl. Hummer, W., Die neuen Management-Techniken der Ideenfindung sowie des schöpferischen Denkens und Mitdenkens, in: Die neuen Management-Techniken, München 1967, S. 103.

Existenz teilzuhaben.¹⁾ Niemals zuvor konnte der "Durchschnittsmensch" seine ökonomischen Probleme in solcher Muße lösen und niemals zuvor genoß er ein solches Maß an materieller Unbeschwertheit, an Sicherheit und Unabhängigkeit von fremder Willkür. Und was einst noch als "Gnade des Schicksals" galt, bestimmt heute weitgehend den allgemeinen Lebensstandard.²⁾ Diese Erweiterung des Lebensgefühls und der Lebensfreiheit wird oft vergessen, wenn die sogenannte "Verflachung" des Menschen in einer konsumorientierten Gesellschaft beklagt wird.

Der lebensverkürzende Sog in den nun mehr und mehr die gesamte Güterwelt zu geraten scheint, wird dabei im Grunde erst durch den wissenschaftlich-technischen Fortschritt, durch die Demokratisierung der Lebensverhältnisse, durch die allgemeine Kaufkraftherhöhung und nicht zuletzt auch durch das Bewußtseinsklima der Prosperität ermöglicht, welches von einem optimistischen Vertrauen in die Zukunft geprägt ist. Damit aber wird die sowohl aus einer wirtschaftlichen als auch aus einer sozialen Trendentwicklung resultierende, mehr und mehr überschaubare Produktlebensdauer gleichermaßen zu einem insgesamt planbaren Faktor der Produktpolitik.

Die vorliegende Untersuchung machte es sich nun zur Aufgabe, ausgehend von jenen Bestimmungsfaktoren der Produktlebensdauer, die dem direkten unternehmerischen Zugriff entzogen sind, den Aktionsspielraum abzustecken und die Gestaltungsfaktoren zu analysieren, die der Unternehmung zur zieladäquaten Beeinflussung der Lebenserwartung ihrer Erzeugnisse zur Verfügung stehen. Dabei wurde nicht nur die Schwierigkeit deutlich, das Knäuel eigengesetzlicher und unternehmenspolitischer Lebensdeterminanten zu entwirren und eindeutige Kausalbeziehungen herzustellen; es offenbarte sich darüber hinaus trotz zusehends verfeinerter Prognosetechniken ein nach wie vor existenter Unsicher-

1) Vgl. Zahn, E., a.a.O., S. 20.

2) Ortega y Gasset, J., Der Aufstand der Massen, Hamburg 1959, S. 38.

heitsbereich in der Vorausssehbarkeit künftiger Lebensentwicklungen. Die Marktperiode eines Produktes läßt sich jedoch nur dann im Hinblick auf eine volle Ausschöpfung ihres Rentabilitätspotentials in den Griff bekommen, wenn alle Aktionen und Reaktionen innerhalb eines die gesamte Lebensdauer umfassenden Planungshorizontes im vorhinein treffsicher prognostiziert sind und damit zum richtigen Zeitpunkt die entsprechend vorbereiteten Aktionen zum Einsatz kommen können. Bei relativ langen Lebenszyklen wird man deshalb ersatzweise auf einen Planungsintervall zurückgreifen müssen, der nicht die gesamte Lebensdauer, sondern jeweils die einzelnen, in ihrer Entwicklung gleichgerichteten Zyklusphasen zugrundelegt. Zweifellos gewinnt aber auch die Prognose der Lebensdauer insgesamt auf Grund der allgemein zunehmenden Verkürzung der Lebenserwartungen mehr und mehr an Treffsicherheit.

Schließlich erwies sich die Arbeit als nur schwer abgrenzbar, da die Problematik nicht allein in nahezu alle Funktionsbereiche unternehmerischer Planung übergreift, sondern auch in psychologischen und soziologischen Disziplinen verwurzelt ist und darüber hinaus branchenspezifische Besonderheiten zuweilen die Herausarbeitung gemeinsamer Elementarprobleme erschwerten. Auch ließ es sich nicht vermeiden, daß Themen angeschnitten wurden, die zwar unmittelbar in den Zusammenhang gehörten, die aber in der Literatur bereits eine z. T. umfangreiche Darstellung gefunden haben. Wo dies der Fall war, wurde versucht, die Probleme nur dort abrißartig aufzuzeigen, wo sie zur Gewährleistung einer lückenlosen Argumentation notwendig schienen.

Es muß nun verwundern, daß eine solche, unter dem Aspekt der Lebenserwartung vorgenommene Produktplanung in ihrer Bedeutung von der Praxis noch keineswegs voll erkannt wurde. Während der Modezyklus schon längst zu einem anerkannten Faktor produktpolitischer Lebensplanung geworden ist, scheint sich der Lebenszyklus heute in einem Erkenntnisstadium zu bewegen, indem sich - wie Levitt überspitzt formuliert - das universale Weltbild des Kopernikus vor etwa 300 Jahren befunden hatte - man wußte davon, aber kaum

jemand schien in irgendeiner nützlichen oder produktiven Weise davon Gebrauch zu machen.¹⁾ Dies muß um so mehr verwundern, als heute allenthalben das Problem der Marktsättigung wie ein Gespenst durch die Diskussionen zieht und die mit jeder neuen Produktentwicklung verbundenen hohen Kosten im Forschungs- und Entwicklungssektor, die langen Fristen in der Produktions- und Absatzvorbereitung und die Risiken in einem äußerst rauen Wettbewerbsklima eine konkrete Vorstellung über die zu erwartende Lebensdauer und damit auch über die Amortisations- und Gewinnmöglichkeiten erfordern.

Natürlich wird nun seit jeher in der Praxis versucht, Produkte zu regenerieren oder einem gezielten Veralterungsprozeß zu unterwerfen. Mit der vorliegenden Arbeit sollte indessen der Versuch unternommen werden, diese Prozesse zu systematisieren, sie aus ihrer Improvisation heraus zu einem integrierten Bestandteil eines langfristigen Planungsgeschehens zu machen, welches die Produktlebensdauer nicht nur als einen vergleichbar organischen Werdegang, sondern darüber hinaus als einen aktiven Gestaltungsfaktor begreift.

Mit der Analyse und Gestaltung der Zusammenhänge unter dem Aspekt zyklischer Lebensbewegungen wird die Produktplanung somit zur Lebensplanung erweitert. Indem die Unternehmung die Lebensdauer als primären Faktor in ihre Produktplanung mit einbezieht und innerhalb der "naturgesetzlichen" Grenzen ihren eigenen kreativen Gestaltungsspielraum wahrnimmt, gewährleistet sie auf lange Sicht nicht nur die Erfolgsträchtigkeit ihrer einzelnen Erzeugnisse, sondern sie bestimmt auch die Zukunftschancen des Unternehmens insgesamt auf dem Markt von morgen.

1) Vgl. Levitt, Th., a.a.O., S. 81.

ANHANG

Tabelle 1: Reinigungsmittel-Produktion in der Bundesrepublik. Pro-Kopf-Verbrauch in kg

	1959			1960			1961		
	Einwohnerzahl: 51,8 Mio. männl.üb.18 J.: 17,4 Mio.			Einwohnerzahl: 53,4 Mio. männl.üb.18 J.:18,4 Mio.			Einwohnerzahl: 54,2 Mio. männl.üb.18 J.:18,5 Mio.		
	Tonnen	I	pro Kopf	Tonnen	I	pro Kopf	Tonnen	I	pro Kopf
Kernseife	22.794	30	0,430	21.951	29	0,462	22.753	30	0,414
SEIFEN insgesamt									
(Toilett-, Kern-, Schmier-									
Rasier-, andere Seifen)	100.633	50	1,906	101.304	51	1,863	103.019	52	1,873
REINIGUNGSMITTEL									
insges.(Seifen u. Waschm.)	510.362	92	9,661	525.388	95	9,701	557.043	101	10,086
	1962			1963			1964		
	Einwohnerzahl: 54,8 Mio. männl.üb. 18 J.:18,7 Mio.			Einwohnerzahl: 55,4 Mio. männl.üb.18 J.:18,8 Mio.			Einwohnerzahl: 58,3 Mio. männl.üb.18 J.:19,9 Mio.		
	Tonnen	I	pro Kopf	Tonnen	I	pro Kopf	Tonnen	I	pro Kopf
Kernseife	20.204	26	0,370	16.642	22	0,300	16.395	21	0,280
SEIFEN insges.									
(Toilett-, Kern-, Schmier-									
Rasier-, andere Seifen)	101.403	51	1,847	99.126	50	1,744	106.206	53	1,762
REINIGUNGSMITTEL									
insges.(Seifen u. Waschm.)	593.585	108	10,730	626.507	114	11,301	670.712	122	11,243
	1965			1966			1967		
	Einwohnerzahl: 59,0 Mio. männl.üb.18 J.:20,0 Mio.			Einwohnerzahl: 59,7 Mio. männl.üb.18 J.:20,2 Mio.			Einwohnerzahl: 59,9 Mio. männl.üb.18 J.:20,2 Mio.		
	Tonnen	I	pro Kopf	Tonnen	I	pro Kopf	Tonnen	I	pro Kopf
Kernseife	15.470	20	0,260	13.264	17	0,222	11.861		0,199
SEIFEN insges.									
(Toilett-, Kern-, Schmier-									
Rasier-, andere Seifen)	108.100	54	1,785	108.463	54	1,739	107.324		1,713
REINIGUNGSMITTEL									
insges.(Seifen u. Waschm.)	713.593	129	12,049	780.247	141	13,156	872.099		14,514
	1968			1969			1970		
	Einwohnerzahl: 60,1 Mio. männl.üb.18 J.:20,2 Mio.			Einwohnerzahl: 60,8 Mio. männl.üb.18 J.:20,6 Mio.			Einwohnerzahl: 61,6 Mio. männl.üb.18 J.:20,4 Mio.		
	Tonnen	I	pro Kopf	Tonnen	I	pro Kopf	Tonnen	I	pro Kopf
Kernseife	11.466		0,192	9.614		0,159	8.789		0,144
SEIFEN insgesamt									
(Toilett-, Kern-, Schmier-									
Rasier-, andere Seifen)	120.045		1,861	121.452		1,852	124.007		1,883
REINIGUNGSMITTEL									
insges.(Seifen u. Waschm.)	937.886		14,894	1.034.688		16,516	1.116.119		17,703

Quelle: Industrieverband Körperpflege und Waschmittel, e. V., Rundschreiben Nr. 34, 15. 4. 1971.

Tabelle 2: Die Sättigungsstufen des Bestandes an Personenkraftwagen (PKW-Bestand je 1.000 Einwohner) im Bundesgebiet (ohne West-Berlin, mit Saar) von 1950 bis 1960

Jahr	Stichtag	PKW-Bestand (o. Saar) inkl. Kranken- u. Kombiwagen in 1.000	PKW-Best. 2) (Kranken-u. Kombiwagen ab 1.7.1957) in 1.000	PKW-Best. 3) (Bund u. Saar o. w. Berlin) (SP.3 + SP.4) in 1.000	Bevöl- kerung (Bund u. Saar o. w. Berlin) in 1.000	PKW-Sättig- stufen (PKW/ 1.000 Einw.) (SP.5 : SP.6)	Anteil der Werte in Sp. 7 am Sättigungs- grenzwert S ₂ = 210 in v.H.	Anteil der Werte in Sp. 7 am Sättigungs- grenzwert S ₂ = 280 in v.H.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1950	(1.1. 1.7.)	439 518	9*) 10	448 528	47.472*) 47.662*)	9,4 11,1	4,5 5,3	3,4 4,0
1951	(1.1. 1.7.)	597 685	11*) 13	608 698	48.797*) 49.030*)	12,5 14,2	6,0 6,8	4,5 5,1
1952	(1.1. 1.7.)	799 904	14 18	813 922	49.263*) 49.309*)	16,5 18,7	7,9 8,9	5,9 6,7
1953	(1.1. 1.7.)	1.010 1.129	19*) 20	1.029 1.149	49.354*) 49.400*)	20,9 23,3	10,0 11,1	7,5 9,3
1954	(1.1. 1.7.)	1.254 1.397	22 25	1.276 1.422	49.446*) 49.694*)	25,8 28,6	12,3 13,6	9,2 10,2
1955	(1.1. 1.7.)	1.512 1.666	27 30	1.539 1.696	49.941*) 50.223*)	30,8 33,8	14,7 16,1	11,0 12,1
1956	(1.1. 1.7.)	1.817 2.033	33 36	1.850 2.069	50.504*) 50.810*)	36,6 40,7	17,4 19,4	13,1 14,5
1957	(1.1. 1.7.)	2.209 2.456	38 43	2.247 2.499	51.116*) 51.476*)	44,0 48,6	21,0 23,1	15,7 17,4
1958	(1.1. 1.7.)	2.641 2.940	47 52	2.688 2.992	51.836*) 52.165*)	51,9 57,4	24,7 27,3	18,5 20,5
1959	(1.1. 1.7.)	3.205 3.506	55 58	3.260 3.561	52.493*) 52.771*)	62,1 67,5	29,6 32,1	22,2 24,1
1960	(1.1. 1.7.)	3.830 4.264	66 77	3.896 4.341	53.049*) 53.372*)	73,4 81,3	35,0 38,7	26,2 29,0

* } geschätzte (interpolierte) Werte

- 1) "Sammelstelle der Nachrichten über Kraftfahrzeuge" 1.1.1951, S.12
VDA, "Matachen und Zahlen" 1951 S.8 u.S.117, 1955 (S.9), 1960 (S.28 u.S. 178), Statistische
Mittelungen", Kraftfahrtbundesamt, S.30
- 2) "Der Bestand an Kraftfahrzeugen und Kraftfahrzeuganhängern und seine Veränderungen im Jahre 1957", S.188; "Statistische Mittelungen" Kraftfahrtbundesamt, 4.Jg.1958 (S.10);
Kfz 2.1959 (S.2) 5.Jg.1959 (S.30); 6.Jg. 1960 (S.28 u.S.30)
- 3) "Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland" 1957 (S.32); 1959 (S.28), 1960 (S.36);
"Statistischer Wochendienst", 23.9.1960, S.4

Tabelle 3: Zur Einfachkorrelation zwischen den PKW-Sättigungsstufen ^{*}) (x_t) und den Zuwachsraten dieser Kennziffern (Y_t) im Bundesgebiet (mit Saar, ohne West-Berlin) von 1952 - 1960

Jahr	Stichtag	PKW-Bestand je 1.000 Einwohner ¹⁾	Zuwachsraten der Werte der Vorspalte ²⁾
		x_t	y_t
1	2	3	4
1952	1.10.	19,8	12,3
1953	1. 4.	22,1	11,6
	1.10.	24,5	11,2
1954	1. 4.	27,2	10,9
	1.10.	29,7	9,2
1955	1. 4.	32,3	8,7
	1.10.	35,2	9,0
1956	1. 4.	38,7	9,9
	1.10.	42,3	9,5
1957	1. 4.	46,3	9,3
	1.10.	50,2	8,5
1958	1. 4.	54,6	8,8
	1.10.	59,7	9,4
1959	1. 4.	64,8	8,5
	1.10.	70,5	8,8
1960	1. 4.	77,4	9,8

^{*}) PKW-Bestand je 1.000 Einwohner

¹⁾ einschließlich Kranken- und Kombikraftwagen, errechnet als gleitende Halbjahresdurchschnitte der Werte in Tabelle 14 Spalte 7

²⁾
$$Y_t = \frac{x_t - x_{t-1}}{x_{t-1}} \cdot 100$$

Quelle: Fuchs, R., a.a.O., Tab. 15.

Tabelle 4: Langfristige Vorausschätzung des Bestandes an Personenkraftwagen*) im Bundesgebiet (mit Saar, ohne West-Berlin)

	<u>1965</u>	<u>1970</u>	<u>1975</u>
Pkw-Sättigungsstufen bei einem Grenzwert ¹⁾ $S_1 = 210$:			
Abgelesene Summenprozentwerte lt. Wahrscheinlichkeitsgerade 1 (v.H.)	62	84	94
Umrechnung in Pkw je 1000 Einw.	131	175	198
Pkw-Sättigungsstufen bei einem Grenzwert ¹⁾ $S_2 = 280$:			
Abgelesene Summenprozentwerte lt. Wahrscheinlichkeitsgerade 2 (v.H.)	50	73	88
Umrechnung in Pkw je 1000 Einw.	141	205	245
Mittelwert der Pkw-Sättigungsstufen	136	190	221
Voraussichtlicher Bevölkerungsstand in Mio ²⁾	55,9	58,3	60,3
Pkw-Bestand bei $S_1 = 210$ (in Mio)	7,4	10,2	11,9
Pkw-Bestand bei $S_2 = 280$ (in Mio)	7,9	11,9	14,8
Pkw-Bestand bei $S_3 = 245$ (in Mio)	7,7	11,1	13,4

*) Inkl. Kranken- u. Komb.Kraftwagen

1) Siehe Bild 14

2) Statistisches Bundesamt, Wiesbaden: "Statistische Berichte" Arb. Nr. VIII/7/80 Seite 11 (unter Annahme eines Zuwanderungsüberschusses von jährlich 125 000 Personen)

Literaturverzeichnis

I. Bücher und Dissertationen:

- | | |
|------------------------|--|
| Abromeit, G. | Erzeugnisplanung und Produktionsprogramm, Wiesbaden 1955 |
| Bartels, G. | Diversifizierung - Die gezielte Ausweitung des Leistungsprogramms der Unternehmung, Stuttgart 1966 |
| Batzer, E., Laumer, H. | Neue Vertriebswege in Industrie und Handel, München 1963 |
| Beckenrath, H. | Der moderne Industrialismus, Jena 1930 |
| Beckmann, L. | Die betriebswirtschaftliche Finanzierung, Stuttgart 1956 |
| Bergler, G. | Materialien für eine Absatzlehre, Schriftenreihe der GfK-Nürnberg, Nürnberg 1968 (Zitlierweise: Materialien) |
| Bidlingmaier, J. | Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, Wiesbaden 1964 |
| Bodechtel, W. | Die Kapitalbedarfsrechnung auf der Grundlage der Bilanzrechnung oder der Kostenrechnung, Diss. München 1960 |
| Bongard, W. | Fetische des Konsums, Oldenburg 1964 |
| Borschberg, E. | Die Diversifikation als Wachstumsform der industriellen Unternehmung, Bern und Stuttgart 1969 |
| Böhm, H. H., Wille, F. | Deckungsbeitragsrechnung und Programmoptimierung, München 1965 |
| Börner, D. | Direct Costing als System der Kostenrechnung, Diss. München 1961 |
| Brockhoff, K. | Unternehmenswachstum und Sortimentsänderungen, Köln und Opladen 1966 |
| Buzzell, R. D. | Mathematical Models and Marketing Management, Boston 1964 |

- Chase, S. Tragödie der Verschwendung, München - Berlin 1927
- Cook, V. J.,
Schutte, Th. F. Brand Policy Determination, Boston 1967
- Crisp, R. D. Absatzforschung, Essen 1959
- Daeves, K. Vorausbestimmungen im Wirtschaftsleben, Essen 1951
- Dichter, E. Strategie im Reich der Wünsche, Düsseldorf 1961
- Dichtl, E. Die absatz- und kostenwirtschaftliche Prüfung eines Investitionsobjekts im Einzelhandel, Berlin 1969
- Dichtl, E. Die Beurteilung der Erfolgsträchtigkeit eines Produktes als Grundlage der Gestaltung des Produktionsprogramms, Berlin 1970 (Zitierweise: Die Beurteilung)
- Dichtl, E. Über Wesen und Struktur absatzpolitischer Entscheidungen, Berlin 1967 (Zitierweise: Wesen und Struktur)
- Dreier, J. Die Mode als betriebswirtschaftliches Problem, Düsseldorf 1957
- Drucker, P. F. Praxis des Management, Düsseldorf 1956
- Fischer, G. Betriebliche Marktwirtschaftslehre, Heidelberg 1961
- Fiuczynski, H. W. Die Produkt- und Preispolitik der Markenartikelhersteller, Freiburg i. Br. 1960
- Franke, H. W. Der manipulierte Mensch, Wiesbaden 1964
- Freud, S. Abriß der Psychoanalyse, Frankfurt - Hamburg 1960
- Freudenmann, H. Planung neuer Produkte, Stuttgart 1965
- Fuchs, R. Marktvolumen und Marktanteil, Stuttgart 1963
- Galbraith, J. K. Die moderne Industriegesellschaft, München - Zürich 1968
- Goldmann, H. Wie man Kunden gewinnt, Essen 1953

- Grosche, K. Das Produktionsprogramm, seine Änderungen und Ergänzungen, Berlin 1967
- Gross, H. Neue Ideen in der Wirtschaft, Düsseldorf 1960 (Zitierweise: Neue Ideen)
- Gross, H. Neues Wirtschaftsdenken, Düsseldorf - Wien 1967
- Grünwald, H. Unternehmungsführung im Sinne des Marketing, Diss. München 1971
- Gutenberg, E. Grundlage der Betriebswirtschaftslehre, Bd. I, Die Produktion, Berlin - Heidelberg - New York 1970 (Zitierweise: Die Produktion)
- Gutenberg, E. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. II, Der Absatz, Berlin - Heidelberg - New York 1970 (Zitierweise: Der Absatz)
- Gümbel, R. Die Sortimentspolitik in den Betrieben des Waren-einzelhandels, Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung, Bd. 21, Köln und Opladen 1963
- Hake, B. Die Suche und Auswahl neuer Produkte, München 1967
- Hammel, W. Das System des Marketing, dargestellt am Beispiel der Konsumgüterindustrie, Freiburg i. Br. 1963
- Heinen, E. Anpassungsprozesse und ihre kostenmäßigen Konsequenzen, Köln und Opladen 1957
- Heinen, E. Betriebswirtschaftliche Kostenlehre, Wiesbaden 1970
- Heinen, E. Das Zielsystem der Unternehmung, Wiesbaden 1966
- Heinen, E. Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1970 (Zitierweise: Einführung)
- Henzel, F. Betriebsplanung, Wiesbaden 1950
- Heuss, E. Allgemeine Markttheorie, Tübingen - Zürich 1965
- Hilton, von Ungern-Sternberg, A. Einführung neuer Produkte, Heidelberg 1969

- Hirsch, J. Der moderne Handel, seine Organisation und Formen und die staatliche Binnenhandelspolitik, 2. Aufl., Tübingen 1925
- Hörschgen, H. Der zeitliche Einsatz der Werbung - Bestimmungsfaktoren des Timing in der Absatzwerbung, Stuttgart 1967
- Kalussis, D. Marktorientierte Absatzpolitik, Wien - New York 1970
- Kapferer, C., Disch, W. Absatzprognose, Köln und Opladen 1966 (Zitierweise: Absatzprognose)
- Kapferer, C., Disch, W. Absatzwirtschaftliche Produktpolitik, Köln und Opladen 1967 (Zitierweise: Absatzwirtschaftliche Produktpolitik)
- Katona, G. Die Macht des Verbrauchers, Wien 1962
- Kellerer, H. Statistik im modernen Wirtschafts- und Sozialleben, Hamburg 1960
- Kilger, K. Flexible Plankostenrechnung, Köln und Opladen 1961
- Kleppner, O. Advertising Procedure, New York 1930
- Kneschaurek, F. Strukturwandlungen in der wachsenden Wirtschaft und langfristiges Planen, Bern 1963 (Zitierweise: Strukturwandlungen)
- Koch, W. Grundlagen und Technik des Vertriebs, Bd. 1, Berlin 1958
- König, R. Die Mode in der menschlichen Gesellschaft, Zürich 1958
- Krommes, W. Das Verhalten der Unternehmung in der Rezession, Berlin 1972
- Kropff, H. F. J. Angewandte Psychologie und Soziologie in Werbung und Vertrieb, Stuttgart 1960
- Kruse, A. Die Produktdifferenzierung in Theorie und Praxis, Freiburg i. Br. 1960
- Leitherer, E. Absatzlehre, Stuttgart 1964
- Majer, W. Programmbereinigung als unternehmenspolitisches Problem, Wiesbaden 1969 (Zitierweise: Programmbereinigung)

- Mathieu, J., Zimmermann, W. Bestimmung des optimalen Produktionsprogramms in Industriebetrieben, Köln und Opladen 1962
- Meffert, H. Die Flexibilität in betriebswirtschaftlichen Entscheidungen, Habilitationsschrift, München 1968
- Mellerowicz, K. Forschungs- und Entwicklungstätigkeit als betriebswirtschaftliches Problem, Freiburg i. Br. 1958 (Zitierweise: Forschungstätigkeit)
- Mellerowicz, K. Kosten und Kostenrechnung, Berlin 1966
- Mellerowicz, K. Planung und Plankostenrechnung, Bd. I, Freiburg i. Br. 1961 (Zitierweise: Planung)
- Mellerowicz, K. Unternehmenspolitik, Bd. I, Freiburg i. Br. 1963, (Zitierweise: Unternehmenspolitik)
- Meyer, P. W. Marktforschung, ihre Möglichkeiten und Grenzen, Düsseldorf 1957
- Morse, St. Marketing Management für den Praktiker, München 1970
- Nieschlag, R. Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, Berlin 1959
- Nieschlag, R. Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, Berlin 1972 (Zitierweise: Binnenhandel)
- Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H. Einführung in die Lehre von der Absatzwirtschaft, Berlin 1968 (Zitierweise: Einführung)
- Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H. Marketing, Berlin 1971
- Opitz, L. Prognosen in der Marktforschung. Die Eignung der demoskopischen Marktforschung zur Formulierung von Prognosen, Wiesbaden 1969
- Ortega y Gasset, J. Der Aufstand der Massen, Hamburg 1959
- Packard, V. Die große Verschwendung, Düsseldorf 1961 (Zitierweise: Die große Verschwendung)
- Plapperer, K. Die finanzwirtschaftliche Investitionsplanung betriebswirtschaftlicher Erweiterungsinvestitionen, Diss. München 1958

- Pümpin, C. B. Langfristige Marketingplanung, Bern und Stuttgart 1968
- Riebel, P. Die Elastizität des Betriebes, Köln und Opladen 1954
- Riesmann, D. Die einsame Masse, Berlin 1956
- Robinson, E. A. G. Betriebsgröße und Produktionskosten, Wien 1936
- Rosenstock, H. A. Die Entscheidung im Unternehmungsgeschehen, Bern 1963
- Sabel, H. Produktpolitik in absatzwirtschaftlicher Sicht, Wiesbaden 1971
- Sandig, C. Betriebswirtschaftspolitik, 2. Aufl., Stuttgart 1966
- Schäfer, E. Betriebswirtschaftliche Marktforschung, Essen 1955
- Schäfer, E. Grundlagen der Marktforschung, Köln und Opladen 1966
- Scherhorn, G. Bedürfnis und Bedarf, Berlin 1959
- Schiermeyer, G. Die Mode als betriebswirtschaftliches Problem, Stuttgart 1930
- Schmidt, E. Brevier der Unternehmungsplanung, Bern 1966
- Schmidbauer-Jurascheck, B. Nicht jeder Auftrag bringt Gewinn, Köln und Opladen 1963
- Schmidt-Sudhoff Unternehmerziele und unternehmerisches Zielsystem, Wiesbaden 1967
- Schnutenhaus, O. R. Absatzpolitik und Unternehmensführung, Freiburg i. Br. 1961 (Zitierweise: Absatzpolitik)
- Schnutenhaus, O. R. Die Absatztechnik der amerikanischen industriellen Unternehmung, Berlin 1927
- Schröder, D. Zum Problem der langfristigen Entwicklung der Nachfrage nach neuen Gütern, Diss. Kiel 1958
- Schumpeter, J. Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, Berlin 1952

- Seitz, M. Probleme der betrieblichen Planung bei im Zeitablauf wechselnden Marktverhältnissen, Wiesbaden 1968
- Sombart, W. Luxus und Kapitalismus, München - Leipzig 1922
- Stern, M. E. Marketing Planung, Berlin 1969
- Suhr, W. Die stärksten Appelle, Düsseldorf - Wien 1963
- Thoma, H. C. Anpassungsprozesse in der Automobilindustrie, Diss. München 1965
- Tinbergen, J. Einführung in die Ökonometrie, Wien - Stuttgart 1952
- Ulrich, H. Die Unternehmung als produktives soziales System, Bern - Stuttgart 1970
- Waldes, H. Die Mode in der Volkswirtschaft, Berlin 1935
- Weinhold-Stünzi, H. Grundlagen wirtschaftlicher Absatzführung, Bern 1964
- Weiskam, J. Methoden der Voraussage als Grundlage betrieblicher Planung, Freiburg i. Br. 1963
- Wittmann, W. Unternehmung und unvollkommene Information, Köln und Opladen 1959
- Zahn, E. Soziologie der Prosperität, München 1964
- Ziegler, L. Zwischen Mensch und Wirtschaft, Darmstadt 1927

II. Beiträge in Sammelwerken, Zeitschriften und Zeitungen:

- Agthe, K. Stufenweise Fixkostendeckung im System des Direct Costing, in: ZfB 1959, S. 404 - 418
- Albach, H. Rentabilität und Sicherheit als Kriterien betrieblicher Investitionsentscheidungen, in: ZfB 1960, S. 583 - 599
- Anderson, O. Problematik von Wirtschaftsprognosen und kritische Darstellung von Methoden zu ihrer Berechnung, in: Der Marktforscher, 1960, S. 64 - 66

- Banse, K. Vertriebs- (Absatz-)politik, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, 1962, S. 5986 - 5987
- Baumgartner, R. Das Phänomen der Mode, in: Verschwendung als Wirtschaftsphilosophie, Schriftenreihe "Im Gruene", Bd. 23, Düsseldorf - Wien 1962, S. 92 - 100
- Berenson, C. Wann soll man ein Produkt sterben lassen? in: Die Absatzwirtschaft 1965, Nr. 15/16, S. 925
- Bergler, G. Das Moderisiko in der Textilwirtschaft, in: Die Zukunft des Textilfachhandels, Düsseldorf - Wien 1964, (Zitierweise: Das Moderisiko)
- Beste, Th. Größere Elastizität durch unternehmerische Planung vom Standpunkt der Wissenschaft, in: ZfhF 1958, Heft 2, S. 75 - 106
- Clifford, D. K. Leverage in the Product Life Cycle, Dun's Review and Modern Industry, May 1965
- Dichtl, E. Grenzen der Deckungsbeitragsrechnung, in: Der Volkswirt Nr. 18, 1968, S. 34
- Ellinger, Th. Die Marktperiode in ihrer Bedeutung für die Produktions- und Absatzplanung der Unternehmung, in: ZfhF, Köln und Opladen 1961, S. 580 - 597
- Engeler, A. Wandlungen des Qualitätsbegriffes bei technischen Erzeugnissen in neuer Zeit, in: Zukunftsaufgaben in Wirtschaft und Gesellschaft, Zürich und St. Gallen 1963
- Frese, E. Prognose und Anpassung, in: ZfB 1968, S. 31 - 44
- Fuchs, K. D. Produktionsprogramm und Unternehmenswachstum, in: Der Markt 1968/4, Heft 28
- Gerfin, H. Neuere Tendenzen in der Praxis der langfristigen Vorausschau, in: ZfB 1968, 2. Ergänzungsheft, S. 35 - 38
- Gerth, E. Die Bestimmung der Zielpersonen für die Absatzpolitik der Unternehmung bei der Neueinführung von Konsumgütern, in: ZfB 1968, S. 329 - 352
- Gregg, V. P. Developing Sound Company Policies for a New-Product Programm, in: Establishing a New-Product Program, American Management Association, Management Report, Number 8, New York 1958

- Gross, H. Marketing - Aspekte der modernen Wirtschaft, Sonderdruck eines Vortrags bei der troost KG., Werbeagentur GWA, Düsseldorf 1963
- Gross, H. Neue Marketing-Strategie für Industrie und Handel, in: Wirtschaftlichkeit, Wettbewerb, Werterhaltung, Berlin 1966, S. 20 - 31
- Gross, H. Was verkaufen wir morgen - Produkte oder Problemlösungen?, in: Morgen verkaufen - was und wie, Bericht über den zweiten Kongreß für Vertrieb und Marketing, Düsseldorf 1964
- Gutenberg, E. Anmerkungen zur Frage der Gestaltung industrieller Produktionsprogramme, in: ZfB 1964, S. 667 - 670
- Gutenberg, E. Die Absatzplanung als Mittel der Unternehmenspolitik, in: Absatzplanung in der Praxis, Wiesbaden 1962, S. 285 - 320 (Zitierweise: Die Absatzplanung)
- Haberler, G. Verschwendung als Wirtschaftsphilosophie, in: Verschwendung als Wirtschaftsphilosophie, Schriftenreihe "Im Gruene", Bd. 23, Düsseldorf - Wien 1962, S. 47 - 54
- Haller, P., Stempel, R. O. Techniken zur Verlängerung der Lebensdauer, in: Marketing Journal, Heft 3, 1970, S. 176 - 179
- Heine, P. Direct Costing - eine anglo-amerikanische Teilkostenrechnung, in: ZfhF 1959, S. 515 - 534
- Heinen, E. Reformbedürftige Zuschlagskalkulation, in: ZfhF 1958, S. 1 - 27
- Henzler, R. Exportmarktforschung und Binnenmarktforschung, in: Der Marktforscher 1960, S. 172 - 173
- Herppich, H. G. Das Markenbild als Element flexibler Absatzplanung in der Zigarettenindustrie, in: Absatzplanung in der Praxis, Wiesbaden 1962, S. 115 - 140
- Hummer, W. Die neuen Management-Techniken der Ideenfindung sowie des schöpferischen Denkens und Mitdenkens, in: Die neuen Management-Techniken, München 1967, S. 101 - 123

- Hundhausen, C. Der Absatzbereich der Industrieunternehmung und seine Bedeutung für den Wachstumsprozeß, in: ZfhF 1964, S. 234 - 251
- Jacob, H. Preis- und Produktionsprogramm als Mittel betrieblicher Konjunkturpolitik, in: Aktive Konjunkturpolitik der Unternehmung, Wiesbaden 1967, S. 37 - 63
- Kern, W. Gestaltungsmöglichkeiten und Anwendungsbereiche betriebswirtschaftlicher Planungsmodelle, in: ZfhF 1962, S. 167 - 179
- Kneschaurek, F. Marktprognosen als Hilfsmittel der Unternehmensführung, in: Zukunftsaufgaben in Wirtschaft und Gesellschaft, Zürich und St. Gallen 1963 (Zitierweise: Marktprognosen)
- Koch, E. Marktforschung oder Marktastrologie, in: Der Volkswirt Nr. 19, 1959, S. 869 - 870
- Krahe, F. Markttransparenz und Betriebserfolg, in: Wirtschaft und Wettbewerb 1959, Heft 3, S. 179 - 186
- Lantier, A. Lebenskurven und Marktformen, in: Die Absatzwirtschaft, Nr. 10, 1962, S. 571 - 572
- Lanz, K. Vom Rohstoff zum Zweckstoff, in: Morgen verkaufen - was und wie, Bericht über den zweiten Kongreß für Vertrieb und Marketing, Düsseldorf 1964
- Lazer, W., Bell, W. E. The Concept and Process of Innovation, in: Managerial Marketing 1967, S. 284
- Leichum, H. DOB-Markt 1972, Knick in der Wachstumskurve?, in: Textiljournal, Wiesbaden 1971, Heft 11/12, S.4
- Leitherer, E. Gibt es eine Marktsättigung? in: BFuP 1962, S. 609 - 616
- Levitt, Th. Exploit the Product Life Cycle, in: HBR, Vol. 43, Nr. 6, 1965, S. 81 - 94
- Majer, W. Überreife Produkte sind oft faul, in: Die Absatzwirtschaft, 1967, Nr. 20, S. 1147 - 1150
- Majer, W. Zum Problem der Ermittlung bereinigungsverdächtiger Erzeugnisse im Programm, in: BFuP 1967, S. 492 - 512

- Martineau, P. D. Die Probleme der Umerziehung eines Landes zu einem höheren Lebensstandard, in: Verschwendung als Wirtschafts-Philosophie, Schriftenreihe "Im Gruene", Bd. 23, Düsseldorf - Wien 1962, S. 30 - 46
- Meissner, F. Die Auswahl erfolgversprechender Exportmärkte. Eine Anwendungsmöglichkeit der Regressionsanalyse, in: ZfhF 1961, S. 117 - 123
- Münzel, R. Veralterung durch Marketing?, in: Die Absatzwirtschaft, 1961, S. 788
- Nieschlag, R. Der Binnengroßhandel und seine Stellung im Rahmen einer modernen absatzwirtschaftlichen Konzeption, in: Der Markt, Heft 12, 1964/4, S. 89 - 96
- Nieschlag, R. Preis- und Nichtpreis-Wettbewerb - Was bedeutet die Deckungsbeitragsrechnung für den Wettbewerb im Handel?, in: Handelsblatt Nr. 33, 17. 12. 1969, S. 9
- Nieschlag, R. Unternehmung und Eigentümer, in: Der österreichische Betriebswirt, Bd. 15, 1965, Heft 3/4
- Nieschlag, R. Vermag die moderne Werbung den Menschen zu "manipulieren?", in: Gegenwartsfragen der Unternehmung, Festschrift zum 70. Geburtstag von Fritz Henzel, Wiesbaden 1961, S. 177 - 186
- Nieschlag, R. Was bedeutet die Marketing-Konzeption für die Lehre von der Absatzwirtschaft?, in: ZfhF, 15. Jahrg. 1963, S. 549 - 559
- o. V. Auto-Rekord, in: Die Zeit, Nr. 2, 9. 1. 1970, S. 27
- o. V. Das Märchen von der Manipulation, in: Der Markenartikel, Nr. 3, 1968, S. 97 - 98
- o. V. Die Fußkranken im Sortiment, in: Die Absatzwirtschaft, 1964, S. 1024 - 1027
- o. V. Facelifting für Persil, in: Absatzwirtschaft, Nr. 21, 1971, S. 16 - 17
- o. V. Hat, wer Gewinn macht, recht? Eine Auseinandersetzung mit der sogenannten Manipulation durch Werbung, in: Werbemittel, Heft 4, 1971, S. 10

- o. V. Fast erotisch, in: Der Spiegel, Nr. 5, 1971, S. 56
- o. V. Kann der Lebenszyklus eines Produktes "künstlich" verlängert werden?, in: Sonderdienst der GfK-Nürnberg, Nr. 11/12, 1966
- o. V. Marktmacht Mode, in: Sonderdienst der GfK-Nürnberg, Nr. 21/22, 1967
- o. V. Mode als Umsatzfaktor, in: Textiljournal, Heft 1, 1972, S. 43
- o. V. Motorroller für Indien, in: Der Spiegel, Nr. 5, 1972, S. 62
- o. V. Neues vom Markt, in: Süddeutsche Zeitung, 27. 10. 1971, Verlagsbeilage
- o. V. Panel-Diskussion über "Sinn und Unsinn der Verschwendung in der freien Wirtschaft", in: Verschwendung als Wirtschaftsphilosophie, Schriftenreihe "Im Gruene", Bd. 23, Düsseldorf - Wien 1962, S. 151 - 160
- o. V. Sicherheitsauto, in: Der Spiegel, Nr. 34, 16. 8. 1971
- o. V. Süddeutsche Zeitung, 9. 11. 70, Nr. 268, S. 19
- o. V. The Monopolies and Restrictive Practices Commission, Report on the Supply and Export of Pneumatic Tyres, London 1955
- Pantke-Beyerling, M. Langlebige und kurzlebige Marken, in: Der Markenartikel, 1953, Nr. 10
- Plaut, H. G. Unternehmenssteuerung mit Hilfe der Voll- oder Grenzplankostenrechnung, in: ZfB 1961, S. 460 - 482
- Rasmussen, A. Wie sieht unser Markt im Jahre 1970 aus?, in: Unser Markt von 1970, Schriftenreihe "Im Gruene", Bd. 27, Düsseldorf - Wien 1964
- Riebel, P. Das Rechnen mit Einzelkosten und Deckungsbeiträgen, in: ZfbF 1959, S. 213 - 238
- Riebel, P. Die Preiskalkulation auf der Grundlage von Selbstkosten oder von relativen Einzelkosten und Deckungsbeiträgen, in: ZfbF 1964, S. 549 - 612

- Rupp, H. Wo die Luft noch rein ist, in: Der Spiegel, Nr. 20, Mai 1971, S. 74
- Schlerz, J. Neue Produkte planmäßig schaffen, in: Die Absatzwirtschaft 1963, Heft 2, S. 59 - 64
- Schlömer, H. Marktforschung als Vorbereitung für einen neuen Artikel, in: GfM-Mitteilungen zur Markt- und Absatzforschung, 1960, Nr. 3/4
- Schulz, L. Die Pipeline, ein absatzwirtschaftliches Problem, in: Die Absatzwirtschaft 1960, S. 158 - 168
- Seicht, G. Die stufenweise Grenzkostenrechnung, in: ZfB 1963, S. 693 - 709
- Strunkmann-Meister, E. Checkliste zur Rechtsschutzplanung neuer Produkte, in: Absatzwirtschaft, Nr. 14, 1971, S. 26 - 31
- Vitger, E. Modellwechsel und geplante Veralterung in der Automobilindustrie, in: Verschwendung als Wirtschaftsphilosophie, Schriftenreihe "Im Gruene", Bd. 23, Düsseldorf - Wien 1962, S. 68 - 91
- Weblus, B. Zur langfristigen Absatzprognose gehobener Gebrauchsgüter, z. B. von Fernsehgeräten u.a.m., in: ZfB 1965, S. 593 - 607
- Welte, E. Fort mit kranken Produkten, in: Die Absatzwirtschaft, 1971, Nr. 22, S. 14 - 23
- Widler, P. A. Wehrlos gegen den Reichtum; Produktdynamik bestimmt die Sortimente, in: Moderner Markt, Nr. 2, 1967, S. 28 - 36

III. Sonstige Quellen:

Rundschreiben Nr. 34, Industrieverband Körperpflege und Waschmittel, e. V., Anlage 4 vom 15. 4. 1971

Vortrag von Mitarbeitern der Dorland-Werbeagentur im Rahmen des absatzwirtschaftlichen Seminars vom WS 71/72 an der Universität München

Werbeanzeige für Cinzano

Werbeanzeige für VW - Variant

Lebenslauf

27. 3. 1941 geboren in Offenburg/Baden als Sohn des selbständigen Einzelhandelskaufmanns der Rundfunk- und Fernsehbranche Berthold Martus und dessen Ehefrau Erika, geb. Scholz
- 1947 - 1953 Besuch der Volksschule in Offenburg
- 1953 - 1962 Besuch des Schillergymnasiums in Offenburg
- 1962 Reifeprüfung
- 1962 - 1963 Bundeswehr. Tätigkeit im Pressereferat der Luftwaffengruppe-Süd/Karlsruhe
- 1963 - 1964 Zweisemestriges Studium der Psychologie und Germanistik an der Universität Freiburg i. Br.
- 1964 - 1969 Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität München
- 1969 Diplomprüfung für Kaufleute an der Universität München
- 1970 Assistent der Geschäftsleitung in einem Unternehmen der Kosmetik-Industrie
- seit 1. 11. 1971 selbständig. Herstellung und Vertrieb eines eigenen Kosmetik-Sortimentes

